



Portafolio de Estrategias de Turnaround para la Recuperación de la Rentabilidad y la Sostenibilidad Competitiva de Colombiana Kimberly Colpapel

Miguel Angel Lagos Gallo
Luis Ferney Matiz Guzmán
Rafael Ricardo Piraquive Garavito

Universidad EAN
Facultad de Administración de Empresas
Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

19/01/2026

Portafolio de Estrategias de Turnaround para la Recuperación de la Rentabilidad y la Sostenibilidad Competitiva de Colombiana Kimberly Colpapel

Miguel Ángel Lagos Gallo
Luis Ferney Matiz Guzmán
Rafael Ricardo Piraquive Garavito

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Maestría en Administración de Empresas

Director:

Hugo Adrián Canon Celis

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración de Empresas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

19/01/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 19/01/2026

Agradecimientos

Este trabajo es el resultado de un camino académico exigente pero profundamente enriquecedor, que no habría sido posible sin el respaldo y apoyo de diversas personas e instituciones a lo largo de este proceso. Cada etapa estuvo marcada por aprendizajes y desafíos que nos permitieron crecer tanto personal como profesionalmente.

En primer lugar, queremos expresar nuestra gratitud a Dios, fuente inagotable de sabiduría, fortaleza y guía en cada paso de este recorrido. Su presencia nos brindó la serenidad necesaria para enfrentar los momentos difíciles y la inspiración para perseverar hasta alcanzar nuestras metas.

A nuestras familias, pilares fundamentales en este proceso, les agradecemos profundamente por su paciencia, amor incondicional y por creer en nosotros incluso cuando nuestras fuerzas flaqueaban. Su compañía silenciosa y su apoyo constante fueron el motor que nos sostuvo en los días más retadores, dándonos ánimo y esperanza.

Nuestro reconocimiento especial va para nuestro tutor, el profesor Hugo Adrián Canon Celis, quien nos orientó con paciencia, criterio y claridad durante cada etapa del trabajo. Sus valiosas recomendaciones no solo enriquecieron el análisis, sino que también nos invitaron a pensar más allá de lo evidente, adoptando una mirada crítica y estratégica que fortaleció nuestro enfoque.

Extendemos nuestro agradecimiento a la Universidad EAN por brindarnos un espacio académico donde la exigencia se combina con el pensamiento crítico. En esta institución, el conocimiento trasciende las aulas para convertirse en herramientas de

transformación real en las organizaciones, lo que ha sido fundamental para el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, queremos reconocer a nuestros compañeros y colegas del programa de Maestría, quienes con sus conversaciones inspiraron nuevas ideas, con sus debates nos desafiaron intelectualmente y con su espíritu colaborativo hicieron más llevadero este recorrido. La interacción con ellos enriqueció nuestra experiencia y aportó valor a este proceso.

Este trabajo no es solo el resultado de un análisis riguroso; es también un testimonio del compromiso colectivo por generar conocimiento que tenga aplicación real y relevancia en el ámbito empresarial. Esperamos que este aporte contribuya a fortalecer la gestión y la rentabilidad de las organizaciones en Colombia.

Resumen

Durante los últimos años, Colombiana Kimberly Colpapel ha enfrentado un deterioro financiero significativo, con márgenes operativos negativos y pérdida de participación en categorías clave, exacerbado por la creciente presión de las marcas blancas. Este trabajo aborda la necesidad urgente de revertir esta tendencia, proponiendo un portafolio de estrategias integrales de turnaround para recuperar su rentabilidad y sostenibilidad en el mercado colombiano.

Mediante un análisis financiero y estratégico, se identificaron una estructura de costos sobredimensionada, una débil adaptación al canal hard discount y una desconexión del portafolio con las nuevas demandas del consumidor, especialmente frente a la competitividad de las marcas blancas. En respuesta, se diseñó un portafolio de estrategias centrado en tres líneas principales: optimización de costos y eficiencia operativa; diversificación y reorganización del portafolio comercial; e innovación sostenible en productos y empaques.

Estas estrategias buscan alinear las capacidades internas de la organización con las oportunidades del entorno, sentando las bases para la recuperación financiera y el fortalecimiento competitivo de Colombiana Kimberly Colpapel a mediano y largo plazo.

Palabras clave: Rentabilidad, Estrategia Empresarial, Diagnóstico Financiero, Turnaround, Sostenibilidad, Benchmarking, Portafolio, Eficiencia Operativa, Competitividad, Gestión Estratégica, Marcas Blancas.

Abstract

In recent years, Colombiana Kimberly Colpapel has experienced significant financial deterioration, with negative operating margins and loss of share in key categories, exacerbated by growing pressure from private labels (store brands). This thesis addresses the urgent need to reverse this trend by proposing a portfolio of comprehensive turnaround strategies to restore profitability and sustainability in the Colombian market.

A financial and strategic analysis identified an oversized cost structure, weak adaptation to the hard-discount channel, and a disconnect between the portfolio and evolving consumer demands, particularly amid stronger competition from private labels. In response, a portfolio of strategies was designed around three pillars: cost optimization and operational efficiency; diversification and reorganization of the commercial portfolio; and sustainable innovation in products and packaging.

These strategies aim to align the organization's internal capabilities with market opportunities, laying the groundwork for Colombiana Kimberly Colpapel's financial recovery and competitive strengthening in the medium and long term.

Keywords: Profitability, Business Strategy, Financial Diagnosis, Turnaround, Sustainability, Benchmarking, Portfolio, Operational Efficiency, Competitiveness, Strategic Management, Private Labels (Store Brands).

Contenido

Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	11
Introducción.....	12
Descripción del Problema.....	14
Pregunta de Investigación	15
Objetivos	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos	16
Justificación.....	17
Marco Institucional.....	19
Presentación de la Empresa	19
Referentes Estratégicos.....	20
Estructura Organizacional.....	22
Portafolio de Productos	23
Análisis del Sector	25
Marco de Referencia.....	29
Antecedentes.....	29
Marco Teórico.....	31
Diagnostico financiero	31
Análisis vertical	31

Análisis Horizontal	32
Indicadores financieros.....	33
Indicadores de Liquidez.....	33
Indicadores de Actividad.....	33
Indicadores de Rentabilidad	34
Indicadores de Endeudamiento.....	34
Análisis Interno y Externo.....	34
Las Cinco Fuerzas de Porter.....	35
Turnaround.....	35
Marco Conceptual	37
Diagnostico Financiero	37
Rentabilidad	37
Estrategia Financiera.....	37
Caracterización del mercado.....	37
CAGR: Compound Annual Growth Rate	38
IPC: Índice de Precios del Consumidor	38
Share of Market: Participación de Mercado.....	38
Private Labels: Marcas Privadas (Marcas Blancas)	38
P.P: Punto Porcentual	38
Benchmarking.....	38
Overtrading	38
Retrenchment	39
Liderazgo transformacional	39
Gestión del Cambio	39

Portafolio de Estrategias de Turnaround para la Recuperación de la Rentabilidad y la Sostenibilidad de Colombiana Kimberly Colpapel	10
Diseño Metodológico	40
Etapas de la Metodología.....	40
Etapa 1 - Diagnóstico Financiero	40
Etapa 2 - Diagnóstico Cualitativo	42
Etapa 3 – Análisis de desempeño de categorías.....	43
Etapa 4 – Plan de intervención.....	44
Diagnóstico Organizacional	46
Etapa 1: Diagnóstico Financiero	46
Análisis vertical y horizontal e indicadores financieros.....	46
Benchmarking Financiero – Comparación con el sector y la empresa benchmark	57
Etapa 2: Diagnóstico Cualitativo	65
Análisis DOFA.....	66
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	76
Etapa 3: Análisis del desempeño de Categorías.....	79
Análisis del desempeño - Papel Higiénico	81
Análisis del desempeño – Pañales Desechables	83
Análisis del desempeño – Cuidado Femenino.....	86
Plan de Intervención	90
Estrategias, estrategias Derivadas e Hipótesis	90
Estrategia 1: Optimización de Costos y Eficiencia Operativa.....	91
Estrategia 2: Diversificación y Reorganización del Portafolio.	95
Estrategia 3: Innovación en Sostenibilidad y Empaque.....	99

Portafolio de Estrategias de Turnaround para la Recuperación de la Rentabilidad y la Sostenibilidad de Colombiana Kimberly Colpapel	11
Actividades, prioridad y presupuesto	100
Cronograma de actividades	106
Evaluación de Factibilidad.....	111
Supuestos Clave.....	111
Evaluación Técnica.....	112
Evaluación Financiera	113
Evaluación Organizacional	116
Conclusión de Factibilidad.....	116
Conclusiones y Recomendaciones	117
Conclusiones	117
Recomendaciones.....	120
Referencias.....	123
Anexos	129
Anexo 1. Análisis Horizontal y Vertical de Estado de Resultados y Balance General de Colombiana Kimberly (2019-2023).....	129
Anexo 2. Mezcla de Canales de Distribución – Categoría Papel higiénico Total Mercado y Kimberly	130
Anexo 3. Mezcla de Segmentos – Categoría Papel higiénico Total Mercado y Kimberly.....	130
Anexo 4. Share of Market Kimberly Clark por Canales de Distribución – Categoría Papel higiénico	131

Anexo 5. Share of Market Kimberly Clark por Segmentos – Categoría Papel higiénico	132
Anexo 6. Mezcla de Canales de Distribución – Categoría Pañales Desechables Total Mercado y Kimberly	133
Anexo 7. Mezcla de Segmentos – Categoría Pañales Desechables Total Mercado y Kimberly.....	133
Anexo 8. Share of Market Kimberly Clark por Canales de Distribución – Categoría Pañales Desechables	134
Anexo 9. Share of Market Kimberly Clark por Segmentos – Categoría Pañales Desechables.....	135
Anexo 10. Mezcla de Canales de Distribución – Categoría Cuidado Femenino Total Mercado y Kimberly	136
Anexo 11. Mezcla de Segmentos – Categoría Cuidado Femenino Total Mercado y Kimberly.....	136
Anexo 12. Mezcla de Subsegmentos de Toallas y Protectores – Categoría Cuidado Femenino Total Mercado y Kimberly	137
Anexo 13. Share of Market Kimberly Clark por Canales de Distribución – Categoría Cuidado Femenino.....	138
Anexo 14. Share of Market Kimberly Clark por Segmentos – Categoría Cuidado Femenino.....	139
Anexo 15. Share of Market Kimberly Clark por Subsegmentos Toallas – Categoría Cuidado Femenino	140

Anexo 16. Share of Market Kimberly Clark por Subsegmentos Protectores – Categoría Cuidado Femenino.....	141
Anexo 17. Share of Market Kimberly Clark Tampones – Categoría Cuidado Femenino.....	142
Anexo 18. Análisis de la Ventaja Competitiva Logística de Familia frente a Kimberly Clark en el Segmento de Papel en Colombia.	143
Anexo 19. Detalle calculo presupuesto requerido – Plan de Intervención.....	147

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Indicadores financieros de Colombiana Kimberly Colpapel y principales competidores – Resultados Año 2023.</i>	14
Figura 2 <i>Hitos e Historia - Colombiana Kimberly Colpapel</i>	20
Figura 3 <i>Estructura organizacional – Colombiana Kimberly Colpapel</i>	23
Figura 4 <i>Portafolio de productos por segmento – Colombia Kimberly Clark</i>	24
Figura 5 <i>Valor de Mercado y Participación por Subsector y Compañía.</i>	26
Figura 6 <i>Valor de Mercado y Participación por Subsector y Compañía, Crecimiento 2023 vs. 2022 y CAGR% 2028.</i>	27
Figura 7 <i>Ingresos Netos y Márgenes de Rentabilidad de Colombiana Kimberly Colpapel (2019-2023)</i>	46
Figura 8 <i>Valor y Participación de Activos Corrientes y No Corrientes de Colombiana Kimberly Colpapel (2019-2023)</i>	48
Figura 9 <i>Valor y Participación de Pasivo y Patrimonio de Colombiana Kimberly Colpapel (2019-2023)</i>	51
Figura 10 <i>Indicadores Financieros de Colombiana Kimberly Colpapel (2019-2023) – Liquidez, Endeudamiento, Rentabilidad y Actividad.</i>	52
Figura 11 <i>Ciclo de Efectivo de Colombiana Kimberly Colpapel (2019-2023)</i>	55
Figura 12 <i>Comparación de Empresas Competidoras de Colombiana Kimberly Colpapel</i>	57

Figura 13 <i>Benchmark del Margen EBIT por compañía y promedio del sector (Promedio 2022-2023)</i>	58
Figura 14 <i>Benchmark del Ratios de Liquidez por compañía y promedio del sector (Promedio 2022-2023)</i>	60
Figura 15 <i>Benchmark del Ratios de Endeudamiento por compañía y promedio del sector (Promedio 2022-2023)</i>	61
Figura 16 <i>Benchmark del Razonos de Actividad por compañía y promedio del sector (Promedio 2022-2023)</i>	63
Figura 17 <i>Estrategias Derivadas del Análisis DOFA de Colombiana Kimberly Colpapel.</i>	72
Figura 18 <i>Participación de mercado en el segmento de Papel Higiénico</i>	82
Figura 19 <i>Índice de Precios: Compañías versus la marca líder del mercado (Marcas Blancas)</i>	83
Figura 20 <i>Participación de mercado en el segmento de Pañales Desechables</i>	84
Figura 21 <i>Índice de Precios: Compañías versus la marca líder del mercado (Tecnoquímicas)</i>	85
Figura 22 <i>Participación de mercado en el segmento de Cuidado Femenino</i>	87
Figura 23 <i>Índice de Precios: Compañías versus la marca líder del mercado (Productos Familia)</i>	88
Figura 24 <i>Detalle de estrategias derivadas: hipótesis, actividades, prioridad, duración, presupuesto y responsables</i>	103
.....	103

Figura 25 *Cronograma de Actividades del Plan de Intervención para Colombiana*

Kimberly Colpapel..... 108

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Principales indicadores financieros de Colombiana Kimberly Clark Colpapel de 2019 a 2023.</i>	13
Tabla 2 <i>Referentes Estratégicos de Colombiana Kimberly Colpapel</i>	21
Tabla 3 <i>Estrategias Derivadas del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	78
Tabla 4 <i>Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (CAGR) 2022-2024 por Categoría: Mercado Total, Colombiana Kimberly Colpapel y Marcas Blancas</i>	80

Introducción

Colombiana Kimberly Colpapel, subsidiaria de Kimberly Clark, ocupa una posición relevante en el sector colombiano de bienes de consumo, específicamente en las categorías de cuidado personal y productos de limpieza. Este sector se caracteriza por una alta competitividad, impulsada tanto por la búsqueda constante de posicionamiento de marca entre los principales actores, como por el crecimiento sostenido de las marcas blancas de bajo costo, lo que incrementa la complejidad del entorno competitivo. La magnitud considerable del mercado y la estabilidad en la demanda de estos productos hacen que el sector resulte atractivo para empresas que buscan asegurar ingresos estables y expandir su presencia a nivel nacional e internacional. En Colombia, el liderazgo sectorial está en manos de compañías como Productos Familia S.A, Kimberly Clark, Tecnosur S.A.S y diversas marcas privadas. (Lagos, Piraquive, Camacho, & Mogollón, 2024)

No obstante, en los últimos años, la compañía ha enfrentado resultados financieros adversos, especialmente en términos de rentabilidad. Como se evidencia en los indicadores financieros entre 2019 y 2023 (Tabla 1), tanto la utilidad operativa (EBIT) como la utilidad neta han sido negativas, alcanzado su punto más crítico en 2021, con un margen EBIT de -8,7% y una pérdida de neta de -0,35 billones de pesos. Aunque en 2023 se observa una mejora respecto al 2021, los resultados continúan en terreno negativo.

Tabla 1

Principales indicadores financieros de Colombiana Kimberly Clark Colpapel de 2019 a 2023.

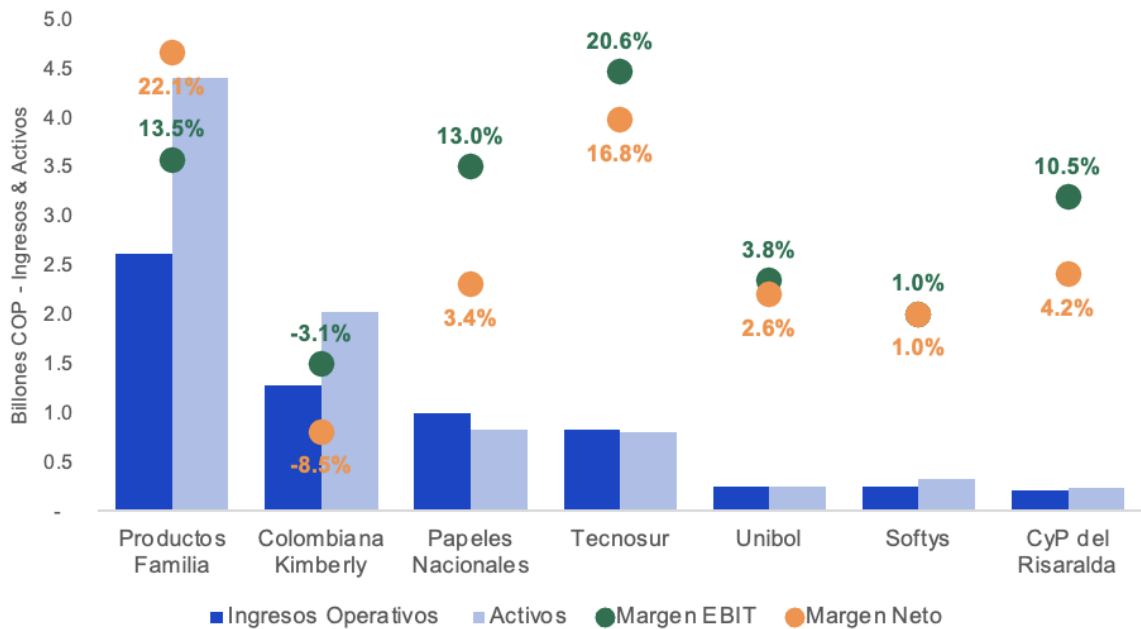
KPIs	Año				
	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Billones COP</i>					
Total Ingreso Operativo	1.40	1.30	1.31	1.37	1.28
Activos Totales	2.46	2.60	2.67	2.34	2.02
Utilidad Neta	-0.02	-0.17	-0.35	-0.16	-0.11
Margen EBIT (%)	-1.8	-6.5	-8.7	-2.1	-3.1
Margen Neto (%)	-1.7	-13.0	-26.3	-11.9	-8.5

Nota. Elaboración propia. Tomado de *EMIS Academic Research*

Adicionalmente, en 2023 (Figura 1), Kimberly Clark se posicionó como la segunda empresa del sector en términos de ingresos operativos y nivel de activos, solo superada por Productos Familia. Sin embargo, también destaca por ser la compañía con el menor margen EBIT y margen neto, siendo la única del sector que presenta ambos indicadores en valores negativos, -3.1% y -8.5%, respectivamente, lo que evidencia desafíos estructurales en la gestión de costos y rentabilidad frente a sus principales competidores. (EMIS Academic Research, 2024b).

Figura 1

Indicadores financieros de Colombiana Kimberly Colpapel y principales competidores – Resultados Año 2023.



Nota. Elaboración propia a partir de datos de *EMIS Academic Research (2024b)*

Descripción del Problema

En los últimos años, Colombiana Kimberly Colpapel ha presentado indicadores de rentabilidad persistentemente negativos, cerrando el 2023 con un margen EBIT de -3.1% y una pérdida neta de 0,11 billones de pesos. Este resultado se da a pesar de que la compañía mantiene cifras de ventas y niveles de activos competitivos dentro del sector, respaldada por un portafolio diversificado de líneas de negocio que han sostenido su crecimiento durante más de seis décadas en el mercado nacional. Sin embargo, factores como el aumento de la competencia, la presión de las marcas blancas y la creciente sensibilidad de los consumidores al precio han generado una reducción significativa en

los márgenes de rentabilidad, comprometiendo la sostenibilidad económica de la organización a mediano y largo plazo. Por lo anterior, resulta fundamental identificar, a partir de un análisis financieros y estratégico riguroso, las estrategias integrales que la compañía debe implementar para revertir la tendencia negativa y restablecer su viabilidad financiera en el mediano y largo plazo.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles estrategias integrales puede implementar Colombiana Kimberly Colpapel para lograr un proceso de “Turnaround” que revierta la tendencia negativa y logre un margen positivo en su rentabilidad en Colombia durante los próximos 5 años?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un portafolio de estrategias integrales y viables para Colombiana Kimberly Colpapel, orientadas a revertir la tendencia negativa de rentabilidad y lograr un margen positivo en los próximos cinco años.

Objetivos específicos

- Evaluar el desempeño financiero de Colombiana Kimberly Colpapel durante el período 2019-2023, a través de un análisis integral de sus estados financieros, identificando tendencias y variaciones financieras significativas en relación con sus competidores directos.
- Identificar al menos cinco factores internos y cinco factores externos claves que hayan impactado la rentabilidad de Colombiana Kimberly Colpapel.
- Analizar el comportamiento del mercado en las categorías donde participa Colombiana Kimberly Colpapel, identificando las principales tendencias y dinámicas actuales, con el fin de reconocer oportunidades comerciales que la empresa pueda adoptar para fortalecer su posicionamiento y aumentar su rentabilidad.
- Proponer un portafolio de tres estrategias integrales, priorizadas y viables para Colombiana Kimberly Colpapel, basadas en el diagnóstico financiero y benchmarking realizado.

Justificación

A pesar de posicionarse como una de las principales empresas de consumo masivo en Colombia y destacarse por su volumen de ventas y activos en el sector, Colombiana Kimberly Colpapel enfrenta una situación financiera crítica, evidenciada por márgenes de rentabilidad persistentemente negativos durante los últimos años. Esta realidad implica que la operación específicamente en el país ha generado pérdidas de manera sostenida, en contraste con el desempeño de sus competidores directos, quienes han logrado mantener márgenes positivos y una mayor eficiencia en la gestión de costos y rentabilidad. Esta problemática plantea interrogantes fundamentales sobre la eficiencia de la estructura de costos, la efectividad de las estrategias comerciales y la solidez de la gestión financiera de la compañía.

Para abordar esta problemática, el presente trabajo de grado tiene como objetivo diseñar un portafolio de estrategias integrales - financieras, operativas y comerciales - que faciliten a Colombiana Kimberly Colpapel iniciar y consolidar un proceso de turnaround en su operación en Colombia. Para ello, se parte de un diagnóstico riguroso, fundamentado en el análisis financiero de información histórica y en la aplicación de herramientas estratégicas, con el propósito de identificar las causas estructurales de la situación actual y proponer soluciones viables orientadas a alcanzar un margen positivo en los próximos cinco años.

Adicionalmente, es fundamental analizar el desempeño de la compañía en las distintas categorías de productos en las que participa, lo que permitirá identificar con claridad su posición competitiva frente a los principales actores del sector y reconocer oportunidades de mejora y diferenciación.

Finalmente, el éxito de las estrategias propuestas dependerá en gran medida de la capacidad de la empresa para evaluarlas e implementarlas de manera disciplinada, aprovechando al máximo las oportunidades identificadas y adaptándose a las exigencias de un entorno sectorial cada vez más desafiante. Este trabajo de grado busca, por tanto, aportar soluciones concretas y aplicables que contribuyan a la recuperación y sostenibilidad financiera de Colombiana Kimberly Colpapel en el contexto colombiano actual.

Marco Institucional

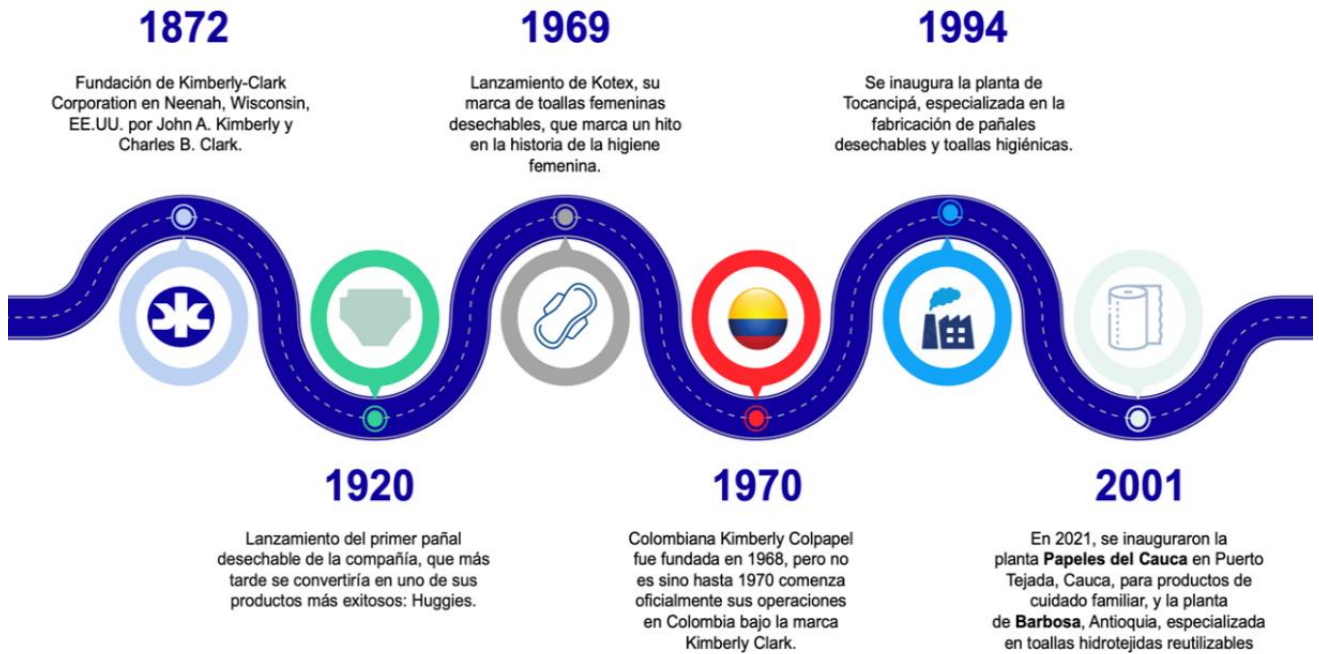
Presentación de la Empresa

Colombiana Kimberly Colpapel es una subsidiaria de Kimberly Clark, una marca internacional con más de 150 años en el mercado y presencia en más de 175 países, ocupando la posición número uno o dos en 70 de ellos. Entre sus marcas más reconocidas están Kleenex, Scott, Huggies, Pull-Up, Kotex, Depend y K-C Professional (Kimberly-Clark, s.f.). Esta amplia presencia global respalda la solidez y reputación de la compañía en el sector de bienes de consumo.

Fundada en 1968, Colombiana Kimberly Colpapel ha convertido a Colombia en la puerta de entrada de Kimberly Clark a Latinoamérica. Actualmente, la empresa cuenta con tres plantas de producción ubicadas en Tocancipá, Puerto Tejada y Barbosa, lo que fortalece su capacidad operativa en el país (EMIS Academic Research, 2024a). Esta infraestructura le permite atender la demanda nacional y exportar a otros mercados de la región.

Figura 2

Hitos e Historia - Colombiana Kimberly Colpapel



Nota. En la figura se presentan, de manera cronológica, los principales hitos de la historia de Kimberly-Clark y su filial en Colombia, Colombiana Kimberly Colpapel. Elaboración propia.

Referentes Estratégicos

En la tabla 2 se presentan los referentes estratégicos de Kimberly Clark, incluyendo su propósito corporativo, visión, misión y valores, los cuales orientan la gestión y desarrollo sostenible de la compañía a nivel global.

Tabla 2

Referentes Estratégicos de Colombiana Kimberly Colpapel

Propósito		
Un mejor cuidado para un mundo mejor (Better Care for a Better World) <i>Enfoques: Mejores productos, Mejor planeta, Mejor lugar de trabajo, Mejor sociedad</i>		
Visión		
<i>Liderar el mundo en lo esencial para una vida mejor</i>		
Misión		
<i>Mejorar la salud, el bienestar y la higiene de las personas, cada día y en cada lugar</i>		
Valores		
<i>Nos preocupamos</i>	<i>Somos propietarios</i>	<i>Actuamos</i>
Cuidado por su gente, comunidades y todas las personas a las que sirven, valorando las diferencias.	Responsabilidad por sus decisiones y resultados.	Predisposición a la acción, haciendo lo correcto para su gente, negocio y el mundo.

Nota. Elaboración Propia. Tomado de *Kimberly Clark, 2024.*

Colombiana Kimberly Colpapel se distingue en el mercado al enfocarse en lo que va más allá de lo esencial, impulsada por el compromiso de sus empleados y asociaciones locales. Este compromiso transforma los objetivos en realidades concretas. El equipo de Colombiana Kimberly Colpapel establece una dirección estratégica clara que fomenta la innovación continua, abordando las necesidades no satisfechas de sus clientes, proveedores y usuarios. A partir de esto, la compañía puede ofrecer soluciones únicas y adaptadas que superan las expectativas del mercado (Kimberly-Clark, s.f.)

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la compañía es funcional, lo que facilita la especialización y la eficiencia de sus procesos internos. En este esquema, algunas gerencias reportan directamente al CEO de Colombia y Ecuador, mientras que otras lo hacen a cargos regionales, lo que permite integrar una visión holística de la organización. Este tipo de estructura, ampliamente utilizado en empresas de gran tamaño, promueve la claridad en la asignación de responsabilidades y la optimización de recursos al agrupar funciones similares bajo una misma dirección (Robbins & Coulter, 2022). A continuación, se describen las principales posiciones dentro de esta estructura:

- CEO Colombia & Ecuador: Esta posición está a cargo de la gestión integral de ambos países.
- CEO Ecuador: Encargada de toda la operación en Ecuador, reportando directamente al CEO Colombia & Ecuador.
- Gerente de ventas: Responsable de todos los canales de venta en Colombia (Moderno, Tradicional, Farmacias, E-Commerce), con el apoyo de un gerente para cada uno de los canales.
- Gerente Trade Marketing: Responsable de la construcción de planes de Trade, estrategias de precios y ejecución en punto de venta.

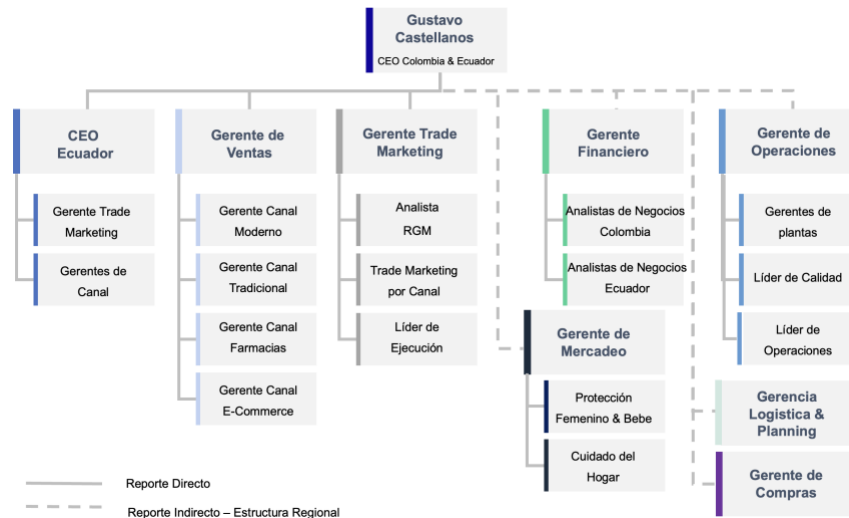
Como multinacional, la compañía cuenta con cinco gerencias que soportan de manera transversal la subregión para ser eficientes en la toma de decisiones. Estas gerencias reportan de manera indirecta a los países para asegurar, vigilar y controlar el cumplimiento de los procesos de la compañía:

- Gerencia financiera

- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de Mercadeo
- Gerencia de logística & Planning
- Gerencia de compras

Figura 3

Estructura organizacional – Colombiana Kimberly Colpapel



Nota. Estructura de reporte: las líneas continuas señalan reporte directo al Director General (CEO) de Colombia y Ecuador; las líneas punteadas, reporte indirecto al Director General de Colombia y Ecuador, con reporte directo a niveles regionales. Elaboración propia.

Portafolio de Productos






























La compañía cuenta con un portafolio diversificado, estructurado en cinco segmentos estratégicos que responden a las necesidades de distintos grupos de consumidores y clientes institucionales. Estos segmentos son: 1) Cuidado familiar y del hogar, que incluye productos como papel higiénico, toallas de cocina, servilletas y pañuelos; 2) Cuidado de bebés y niños, con una oferta que abarca pañales,

pantaloncillos y toallitas húmedas; 3) Protección femenina, donde se destacan toallas higiénicas, protectores diarios y tampones; 4) Cuidado de adultos, enfocado en soluciones para la incontinencia y productos de higiene personal; y 5) B2B - Institucional, dirigido a empresas y entidades que requieren soluciones de higiene y limpieza a gran escala.

En la Figura 4 se presenta el detalle de los productos que la compañía manufactura y/o comercializa en el mercado colombiano, así como aquellos que exporta principalmente a países de Latinoamérica. Esta diversificación no solo permite atender las demandas de diferentes segmentos de mercado, sino que también contribuye a mitigar riesgos asociados a la concentración en un solo nicho y a aprovechar oportunidades de crecimiento en mercados internacionales.

Figura 4

Portafolio de productos por segmento – Colombia Kimberly Clark

Segmento	Productos					Marcas
Cuidado Familiar y del Hogar	 Papel higiénico	 Toallas de Cocina	 Toallas Reutilizables	 Pañuelos Faciales	 Papel higiénico húmedo	
Cuidado de bebés y niños	 Pañales desechables	 Pantaloncillos	 Pañitos húmedos	 Pañales de Piscina	 Calzoncitos de entrenamiento	 Otros (Jabón, Shampoo, Cremas)
Protección Femenina	 Toallas higiénicas	 Protectores Sanitarios	 Tampones	 Otros (Jabón íntimo, pañitos)		
Cuidado de Adulto	 Pañal Adulto	 Ropa Interior Desechable	 Toalla Incontinencia	 Protectores Incontinencia	 Protector Cama	
B2B – Institucional	 Dispensador, Sanitizante/Jabón	 Dispensador, Toallas de papel	 Toallas de Papel	 Papel higiénico	 Seguridad Institucional	

Nota. Elaboración Propia.

Análisis del Sector

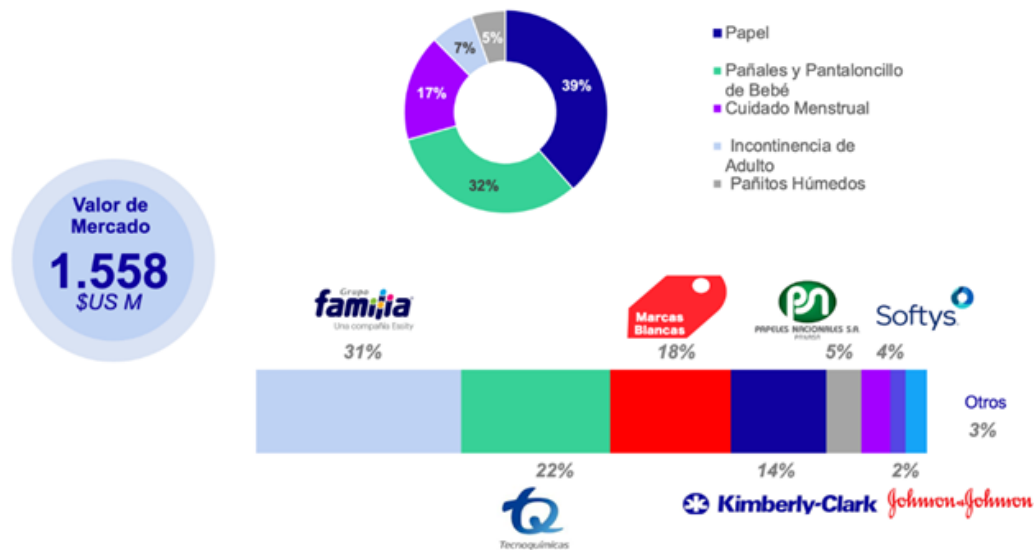
Colombiana Kimberly Colpapel S.A. opera en el sector de productos de consumo masivo, con presencia relevante en cinco subsectores estratégicos: a) productos de papel (papel higiénico, servilletas, toallas de cocina), b) pañales y pantaloncillos para bebé, c) productos para el cuidado menstrual, d) soluciones para la incontinencia de adultos, y e) pañitos húmedos. Según Euromonitor (2023), el valor total del mercado colombiano para estos subsectores asciende a aproximadamente 1.558 millones de dólares anuales.

En términos de participación de mercado, Productos Familia Sancela se posiciona como líder con una cuota del 31%, seguida por Tecnoquímicas con un 22%. Las marcas blancas, impulsadas por la creciente preferencia de los consumidores por alternativas más económicas, representan el 18% del mercado. Por su parte, Kimberly Clark ocupa la cuarta posición con un 14% de participación, lo que evidencia una fuerte competencia y la necesidad de estrategias diferenciadoras para mejorar su posicionamiento.

Este entorno competitivo se caracteriza por la presencia de actores consolidados y la presión de las marcas blancas, que han incrementado su participación en los últimos años debido a la sensibilidad de los consumidores al precio y a la percepción de valor. En este contexto, la rentabilidad de Colombiana Kimberly Colpapel depende no solo de su capacidad para innovar y optimizar costos, sino también de su habilidad para fortalecer el reconocimiento de marca y la lealtad del consumidor en segmentos clave.

Figura 5

Valor de Mercado y Participación por Subsector y Compañía (2023).

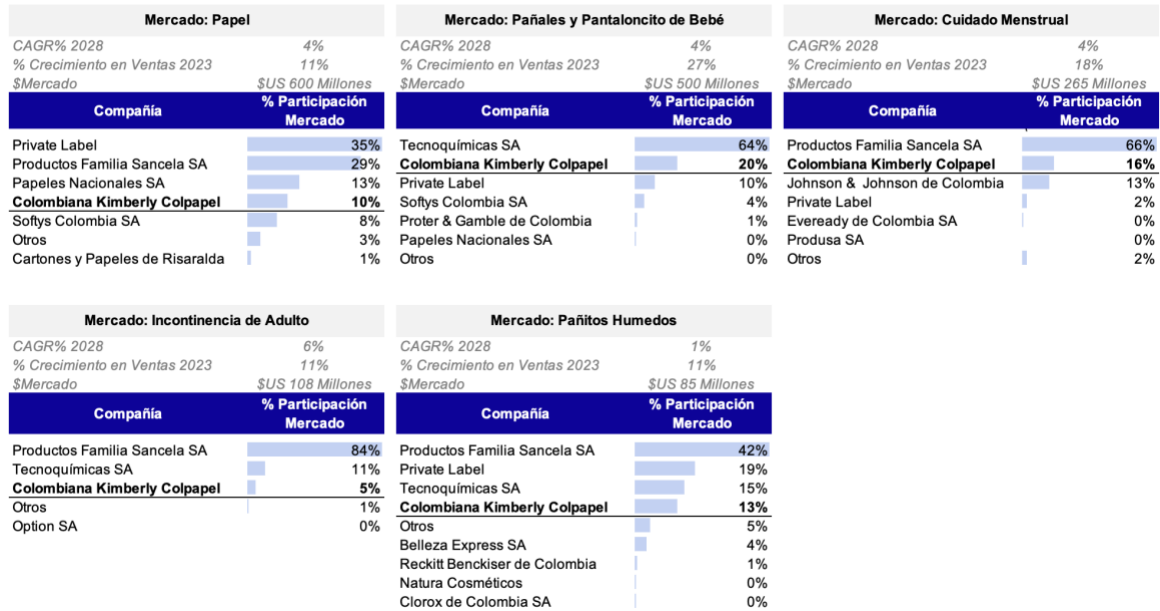


Nota. Elaboración propia a partir de datos de *Euromonitor International*. Datos tomados del 2023.

En la Figura 6 se presenta un análisis detallado de cada uno de los subsectores en los que participa Colombiana Kimberly Colpapel. Para cada subsector, se reporta el valor de mercado, la tasa de crecimiento registrada en 2023 en comparación con 2022, así como el crecimiento anual compuesto ponderado (CAGR%) proyectado hasta 2028. Adicionalmente, se identifican las principales compañías competidoras en cada segmento, junto con su respectiva participación de mercado en términos de valor. Este análisis permite dimensionar el posicionamiento competitivo de la compañía y comprender la dinámica de crecimiento y concentración en los diferentes subsectores relevantes para su operación.

Figura 6

Valor de Mercado y Participación por Subsector y Compañía (2023), Crecimiento 2023 vs. 2022 y CAGR% 2028.



Nota. Elaboración propia a partir de datos de *Euromonitor International (2023)*

El análisis del mercado de productos de consumo masivo en Colombia evidencia dinámicas diferenciadas en cada uno de los subsectores donde participa Colombiana Kimberly Colpapel. En particular, el comercio minorista de papel registró en 2023 un crecimiento del 11% en valor, impulsado principalmente por la inflación, aunque el volumen de ventas se mantuvo bajo. Ante este contexto, los productores optaron por ajustar las especificaciones de sus productos, reduciendo el metraje y el peso del papel, con el objetivo de evitar trasladar incrementos de precios más significativos a los consumidores (EMIS Academic Research, 2024f). Cabe destacar que las marcas blancas, comercializadas principalmente a través de canales de hard discount como D1 y

ARA, lideran este segmento, favorecidas por las restricciones presupuestarias de los hogares y la naturaleza esencial del producto, que limita las posibilidades de premiunización (EMIS Academic Research, 2024f).

Por otro lado, los subsectores de cuidado menstrual, incontinencia de adulto y pañitos húmedos están dominados por Productos Familia Sancela, que ostenta participaciones de mercado del 66%, 84% y 42%, respectivamente. Estos subsectores han mostrado crecimientos de doble dígito entre 2013 y 2022, y las proyecciones para los próximos años continúan siendo favorables. Se estima que el mercado de incontinencia de adulto alcanzará una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 8% hacia 2028, mientras que el cuidado menstrual proyecta un CAGR del 4%. En contraste, el subsector de pañitos húmedos presenta la menor expectativa de crecimiento, con un CAGR estimado del 1% para 2028, debido principalmente a que los consumidores han ajustado sus presupuestos y perciben estos productos como bienes de lujo y no esenciales. (EMIS Academic Research, 2024g)

En cuanto al subsector de pañales y pantaloncillos de bebé, este registró el mejor desempeño en 2023, con un crecimiento del 27% y un valor de mercado de 500 millones de dólares. Tecnoquímicas, a través de su marca Winny, lidera este segmento con una participación del 64%, seguida por Colombiana Kimberly Colpapel con un 20%. Es relevante señalar que Familia, con su marca Pequeñín, decidió retirarse de este mercado debido a los bajos márgenes de rentabilidad (EMIS Academic Research, 2024d).

Marco de Referencia

Antecedentes

Durante la elaboración del presente trabajo de investigación, se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica en diversas bases de datos académicas, repositorios universitarios y publicaciones especializadas del sector, con el propósito de identificar estudios previos relacionados con el diagnóstico financiero y las estrategias de turnaround aplicadas a Colombiana Kimberly Colpapel. Esta revisión evidenció una notoria ausencia de investigaciones que aborden de manera específica y profunda el análisis de la rentabilidad y las estrategias de recuperación empresarial en esta compañía dentro del contexto colombiano.

Aunque existen investigaciones previas sobre Kimberly Clark, estas se han enfocado principalmente en aspectos como la gestión administrativa, el marketing o la sostenibilidad, sin profundizar en el análisis de la rentabilidad ni en las dificultades financieras que enfrenta la empresa dentro del contexto colombiano. Esta carencia respalda la pertinencia y originalidad de la presente investigación, que busca aportar a la literatura académica y profesional mediante un análisis integral y aplicado de la situación financiera de Colombiana Kimberly Colpapel y la formulación de estrategias de recuperación adaptadas a su realidad.

Por otro lado, la literatura internacional sí ofrece un cuerpo significativo de estudios sobre procesos de turnaround y recuperación empresarial en organizaciones en crisis. En este sentido, el enfoque turnaround se reconoce como una herramienta fundamental para revertir situaciones de bajo desempeño financiero y operativo, con aplicaciones exitosas en diversos contextos corporativos a nivel global. Por ejemplo, se

ha documentado que los fondos de capital privado desempeñan un papel relevante en la conducción de procesos de turnaround, implementando decisiones estratégicas ágiles, control estricto de flujos de caja y reestructuración de unidades no rentables (Harrigan & Wing, 2020).

En el contexto colombiano, algunos autores han señalado que el turnaround representa una oportunidad estratégica para empresas en insolvencia, al enfocarse en la reorganización operativa, reducción de costos y gestión eficiente de caja, permitiendo así recuperar la estabilidad financiera y generar valor a la compañía (Peña, 2019).

Desde una perspectiva teórica, el turnaround se concibe como un proceso integral que abarca ajustes financieros, operativos y culturales, cuyo éxito depende de factores internos como el liderazgo, la gobernanza y el aprendizaje organizacional (Nyagiloh & Kilika, 2020). Además, la literatura resalta la importancia de la gestión disciplinada del efectivo, la reestructuración organizacional y los cambios en la alta dirección como elementos clave para una recuperación efectiva y sostenible (Balioukas, Llopis, Gasco, & González, 2022).

En síntesis, aunque la literatura internacional y algunos estudios nacionales abordan el turnaround como un proceso estratégico e integral para la recuperación de empresas en crisis, no se identificaron investigaciones previas que apliquen este enfoque de manera específica y real al caso de Colombiana Kimberly Colpapel. Por tanto, el presente trabajo representa una contribución original y relevante, al constituirse en un ejercicio aplicado de diagnóstico financiero y formulación de estrategias de turnaround en un entorno colombiano, lo que enriquecerá la literatura existente y servirá de referencia para futuras investigaciones y prácticas empresariales en la región.

Marco Teórico

Diagnostico financiero

El diagnóstico financiero es fundamental para evaluar la situación económica de una empresa, ya que permite identificar sus fortalezas y debilidades en el desempeño financiero. Esta información resulta clave para tomar decisiones más informadas y orientar la gestión empresarial hacia la mejora continua. En el caso de Colombiana Kimberly Colpapel, se realizará un análisis financiero detallado utilizando las metodologías de análisis vertical y horizontal, lo cual permitirá obtener una visión integral de sus estados financieros y evaluar su rentabilidad y eficiencia operativa. (Ross, 2022)

Análisis vertical

El análisis vertical es una herramienta fundamental dentro del diagnóstico financiero de una empresa, ya que permite examinar la estructura interna de los estados financieros al identificar cada una de las partidas como un porcentaje respecto a un valor base. En el caso de Colombiana Kimberly Colpapel, esta técnica se aplicará al balance general y al estado de resultados, con el fin de evaluar la proporción de cada cuenta y su relevancia dentro del conjunto. (Ross, 2022)

En el balance general, al realizar el análisis vertical permitirá facilitar la comprensión de cómo se distribuyen los recursos de la empresa, es decir, los activos corrientes, no corrientes, pasivos y patrimonio, lo que ayudara a identificar los patrones de financiamiento y niveles de liquidez de la empresa. En el estado de resultados, así mismo permitirá analizar la participación de los distintos rubros del gasto y del ingreso en relación con las ventas netas, lo cual es importante para determinar los márgenes, la

eficiencia operativa y las posibles desviaciones respecto a ejercicios anteriores. (Ross, 2022)

En el contexto de este estudio, los resultados del análisis vertical se complementarán con el cálculo de los indicadores financieros clave: indicador de liquidez, indicador de rentabilidad, indicador de actividad y endeudamiento y con referencias del sector, a fin de obtener una visión integral y contextualizada del desempeño financiero de Colombiana Kimberly Colpapel.

Cabe resaltar que, si bien el análisis vertical ofrece información valiosa, su interpretación requiere considerar el entorno operativo de Colombiana Kimberly Colpapel, así como sus características estratégicas y sectoriales, evitando así conclusiones globales que no correspondan a la realidad específica. (Roca, Contabilidad financiera para contaduría y administración, 2016) (Ross, 2022)

Análisis Horizontal

El análisis horizontal se utiliza para determinar la variación, ya sea absoluta o relativa, que ha experimentado cada partida de los estados financieros al comparar un periodo con otro. En esencia, este análisis proporciona información detallada sobre el crecimiento o decrecimiento de una cuenta específica durante un período determinado. Esta técnica es fundamental para identificar tendencias y patrones que pueden influir en la toma de decisiones financieras (Ross, 2022)

Los datos que ofrece el análisis horizontal son muy valiosos para la empresa, ya que permiten realizar proyecciones y establecer nuevas metas. Una vez que se han identificado las causas y efectos del desempeño financiero de la organización, es fundamental trabajar en la mejora de los aspectos considerados débiles y diseñar estrategias para potenciar los puntos fuertes. Asimismo, es necesario implementar

acciones para abordar las posibles consecuencias negativas que se puedan prever a partir del análisis de los estados financieros. (Roca, Contabilidad financiera para contaduría y administración, 2016) (Ross, 2022)

Indicadores financieros

Los indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero. También se conocen como “razones financieras”, ya que establecen la relación numérica entre dos cantidades. La importancia del análisis por razones o indicadores es que permite determinar puntos fuertes y débiles de un negocio e indica a su vez probabilidades y tendencias (Ortiz, 2018) (Ross, 2022).

Entre los indicadores más importantes tenemos: Indicadores de Liquidez; indicadores de actividad; indicadores de rentabilidad, indicadores de endeudamiento; e indicadores de crecimiento.

Indicadores de Liquidez

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirve a su vez, para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes. Los indicadores de liquidez más conocidos y utilizados están: la razón corriente, la prueba ácida y el capital neto de trabajo (Ortiz, 2018) (Ross, 2022).

Indicadores de Actividad

Los indicadores de actividad, también conocidos como indicadores de rotación, tratan de medir la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos, según la velocidad

de recuperación de los valores aplicados en ellos. Los indicadores de actividad más utilizados son: Rotación de cartera; ciclo de efectivo; rotación de los activos totales; y rotación de proveedores (Ortiz, 2018) (Ross, 2022).

Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad, también conocidos como de rendimiento, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, de esta manera convertir las ventas en utilidades. Los indicadores de rendimiento más utilizados son: Margen bruto; margen operacional; margen neto; rendimiento del patrimonio; y rendimiento del activo total (Ortiz, 2018) (Ross, 2022).

Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento tienen como objetivo medir en que grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De igual manera se trata de establecer el riesgo en que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento corporativo. Los indicadores de endeudamiento más utilizados son: Nivel de endeudamiento; endeudamiento financiero; Concentración del endeudamiento en el corto plazo; e indicadores de “Leverage” o apalancamiento (Ortiz, 2018) (Ross, 2022).

Análisis Interno y Externo

El análisis DOFA es una herramienta clave que permite a las organizaciones hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual, identificando sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esta técnica proporciona una visión clara del entorno interno y externo, lo que facilita la formulación de estrategias informadas y

adaptadas a las circunstancias específicas de la organización. Al considerar estos cuatro elementos, las empresas pueden tomar decisiones más acertadas y mejorar su posicionamiento en el mercado (García, 2023).

- Fortalezas: Recursos y capacidades que ofrecen ventajas competitivas.
- Oportunidades: Factores externos que la organización puede capitalizar para crecer y mejorar.
- Debilidades: Áreas internas que necesitan atención y mejora.
- Amenazas: Elementos externos que podrían afectar negativamente la estabilidad o el crecimiento de la organización (Sanchez, 2020).

Las Cinco Fuerzas de Porter

En su libro *Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia*, Michael E. Porter presenta un marco que ayuda a las empresas a analizar su entorno competitivo.

Este modelo sostiene que la competencia en una industria está determinada por cinco fuerzas clave (Amenaza de nuevos entrantes, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los clientes, Amenaza de productos sustitutos y Rivalidad entre competidores existentes) que impactan la rentabilidad y la dinámica del mercado. (Espinosa, 2020)

Turnaround

El Turnaround se refiere a un proceso estructurado mediante el cual una empresa busca revertir una situación desfavorable que afecta su sostenibilidad, ya sea por dificultades financieras, operativas o por una pérdida de competitividad en el mercado. Este proceso va más allá de la simple resolución de problemas puntuales; su objetivo es restablecer la estabilidad, la rentabilidad y el crecimiento sostenible de la organización.

La implementación de un turnaround implica transformaciones profundas que abarcan ajustes financieros, operativos y culturales. Factores internos como el liderazgo efectivo, una gobernanza sólida y la capacidad de aprendizaje organizacional resultan determinantes para el éxito de este proceso, ya que inciden directamente en la mejora tanto del desempeño financiero como del clima organizacional (Nyagiloh & Kilika, 2020).

Asimismo, el turnaround se concibe como un proceso de renovación corporativa que, a través del análisis y la planificación estratégica, permite rescatar a empresas en dificultades y devolverles la solvencia. Este enfoque no solo identifica las causas del bajo rendimiento en el mercado, sino que también implementa acciones correctivas para superarlas. El ciclo de turnaround solo se considera completo cuando la empresa logra retomar un crecimiento sostenido en ingresos y rentabilidad (Adriaanse & Pierre, 2017).

Desde una perspectiva práctica, el turnaround es un proceso crítico en el que los líderes reconocen el deterioro organizacional y actúan de manera consciente para revertirlo, restaurando la viabilidad económica mediante un diagnóstico preciso y la ejecución disciplinada de acciones correctivas. Estrategias como la gestión eficiente del efectivo, la reestructuración organizacional y los cambios en la alta dirección son fundamentales para alcanzar una recuperación efectiva y sostenible. (Ghazzawi, 2018). En síntesis, el objetivo central del turnaround es revertir la situación negativa y restablecer la estabilidad, la rentabilidad y el crecimiento de la empresa (Majaski, Christina, 2021).

En el caso de Colombiana Kimberly Colpapel, este enfoque adquiere especial relevancia, ya que el análisis financiero permite identificar señales de alerta que requieren medidas correctivas a nivel estratégico. La aplicación de herramientas como el análisis vertical y horizontal, el cálculo de indicadores financieros y la comparación con

referentes del sector facilitarán la identificación de áreas críticas, lo cual es esencial para definir un plan de recuperación o fortalecimiento empresarial.

Marco Conceptual

Diagnostico Financiero

Es el proceso de evaluación de la situación económica y financiera de una empresa, basado en el análisis de sus estados financieros, indicadores clave y desempeño histórico. Permite identificar debilidades, fortalezas y riesgos financieros que afectan la rentabilidad y sostenibilidad. (Houston & Brigham, 2021).

Rentabilidad

Es la capacidad de una empresa para generar utilidades respecto a sus ventas, activos o patrimonio. La rentabilidad es clave para medir la sostenibilidad financiera en el tiempo, siendo uno de los principales objetivos del turnaround (Gitman & Zutter, 2022).

Estrategia Financiera

Consiste en la planificación y ejecución de decisiones orientadas a optimizar los recursos financieros, garantizar la liquidez, maximizar el valor de la empresa y lograr sostenibilidad. Una estrategia financiera sólida es esencial en procesos de recuperación empresarial (Higgins, 2023).

Caracterización del mercado

Es la descripción analítica del entorno donde opera la empresa, incluyendo variables como la oferta, la demanda, los actores relevantes, las barreras de entrada y las condiciones económicas del sector. Permite entender la posición competitiva de la organización (Kotler & Keller, 2022).

CAGR: Compound Annual Growth Rate

Tasa de Crecimiento Anual Compuesta. Es la forma de expresar el crecimiento de cualquier indicador financiero con respecto al de años anteriores (Corporate Finance Institute , 2024).

IPC: Índice de Precios del Consumidor

Indicador que sirve para medir la evolución de los precios de los bienes y servicios más representativos. Aporta información para calcular el costo de vida en el país (Banco de la República de Colombia, 2025).

Share of Market: Participación de Mercado

Métrica utilizada para evaluar la posición competitiva y el tamaño relativo de una empresa dentro del mercado al cual pertenece (Pecanha, 2021).

Private Labels: Marcas Privadas (Marcas Blancas)

Productos que una empresa minorista o distribuidora comercializa bajo su propia marca, aunque son fabricados por un tercero (GoDaddy, 2024).

P.P: Punto Porcentual

Es una medida que indica la diferencia absoluta entre dos valores expresados en porcentaje (The Economic Times, 2025).

Benchmarking

Es el proceso de comparar productos, servicios y procesos con los de empresas líderes para identificar oportunidades de mejora (American Society for Quality, 2020).

Overtrading

Es la consecuencia del crecimiento acelerado de una empresa que no cuenta con los recursos financieros necesarios, lo que puede generar problemas de liquidez y poner en riesgo su solvencia (Woodall, 2024).

Retrenchment

Es una estrategia defensiva aplicada durante momentos de declive financiero donde se busca reducir los costos o reasignar recursos y actividades con el fin de mejorar la estabilidad financiera y la eficiencia operativa de la compañía (Dzingirai, 2023).

Liderazgo transformacional

Es un tipo de liderazgo que busca inspirar, motivar y comprometer al equipo con el cambio, el líder busca movilizar a la empresa hacia una nueva cultura y estrategia, con el objetivo de lograr un proceso de turnaround efectivo (Portilla, Pantaleón, Gallardo, Jacqueline, & Morales, 2024).

Gestión del Cambio

Es un enfoque estructurado que busca apoyar tanto a la empresa durante una transición organizacional, especialmente en contextos de reestructuración financiera. No se trata solo de comunicar el cambio, sino de integrarlo en la cultura organizacional para facilitar la adaptación (Iacoviello & Downie, 2024)

El análisis se enfocará no solo en evaluar la evolución de la empresa en el tiempo, sino también en identificar tendencias financieras, posibles signos de deterioro o mejora, y áreas críticas de atención.

Actividades:

- Recopilación y organización de información financiera de Colombiana Kimberly Colpapel (Estados Financieros).
- Aplicación de análisis vertical y horizontal para identificar variaciones y tendencias significativas.
- Cálculo de indicadores financieros: liquidez, rentabilidad, actividad y endeudamiento.
- Comparación de indicadores con promedios del sector o benchmarks relevantes.
- Elaboración de gráficas y cuadros comparativos que respalden los hallazgos financieros.

Subproducto:

- Este informe financiero establece la base para iniciar el diagnóstico cualitativo, al ofrecer información clara sobre cuáles son las áreas críticas al interior de Colombiana Kimberly Colpapel. Por ejemplo, al identificar una carga operativa del 84 % sobre las ventas, donde se sugiere la necesidad de analizar más a fondo las causas estructurales de esta ineficiencia. Así mismo, este subproducto orienta de forma directa la identificación de debilidades internas y el análisis de factores externos que podrían estar faltando sobre los resultados

obtenidos, por esta razón se considera el uso de herramientas como el análisis DOFA y el análisis de Porter para complementar el diagnóstico.

Etapas 2 - Diagnóstico Cualitativo

Para complementar el análisis financiero y así poder tener una perspectiva más integral, se realizará un diagnóstico cualitativo que permita comprender de manera más profunda cómo los factores internos y del entorno impactan el desempeño de la organización. Este diagnóstico se desarrollará mediante la aplicación de la herramienta DOFA, que facilitará la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas directamente vinculadas con los problemas de rentabilidad detectados. De forma complementaria, se realizará un análisis de Las Cinco Fuerzas de Porter para examinar la posición competitiva que tiene la organización en el mercado colombiano, especialmente frente a competidores como Productos Familia.

Actividades:

- Realización de un análisis DOFA para identificar factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas).
- Aplicación del análisis de Las Cinco Fuerzas de Porter para examinar el entorno competitivo en que se encuentra Colombiana Kimberly Colpapel.
- Consolidación del diagnóstico cualitativo como insumo para el diseño estratégico posterior.

Subproducto:

- Este diagnóstico estratégico tiene una función clara para la fase de análisis de desempeño de categorías. Permite determinar cuáles son las categorías más sensibles desde el punto de vista competitivo para Colombiana Kimberly

Colpapel. Por ejemplo, al identificar que las marcas blancas están ganando participación en el canal hard discount, se establece una hipótesis que luego podrá ser validada mediante el análisis de los datos comerciales obtenidos de Nielsen. De este modo, el subproducto de esta etapa actúa como un mapa que determina las categorías clave para la fase siguiente.

Etapa 3 – Análisis de desempeño de categorías

Con base en los resultados del diagnóstico financiero y el diagnóstico cualitativo, se llevará a cabo un análisis de desempeño con base en datos obtenidos de Nielsen correspondientes al periodo 2022-2024 esta etapa contempla la identificación de las 3 principales categorías de productos donde tiene participación Colombiana Kimberly Colpapel, y compararlo con las demás empresas del sector evaluando diferentes variables como el volumen de ventas, tipos de producto, canales de ventas y las tendencias de consumo.

Actividades:

- Selección de las categorías a evaluar con alto potencial de capitalización.
- Recolección y depuración de la información de tendencia del mercado de los últimos 3 años para cada una de las categorías seleccionadas.
- Análisis de la información, identificación de tendencias y patrones.
- Evaluación y priorización de las principales oportunidades de mercado aplicables para Colombiana Kimberly Colpapel.

Subproducto:

- Con este análisis se determina el puente entre el diagnóstico y los planes de acción. A partir de estos datos, se hace posible sustentar con evidencia qué

categorías tienen potencial de recuperación o expansión. Por ejemplo, si se identifica que la categoría de cuidado femenino presenta crecimiento en canales alternos, este hallazgo podrá ser traducido en una estrategia dentro del portafolio de intervención. Por lo anterior, el subproducto de esta fase ofrece un respaldo cuantitativo y comercial para la construcción del plan de anteversión propuesto para Colombiana Kimberly Colpapel con el fin de determinar cuáles deben ser las decisiones estratégicas.

Etapa 4 – Plan de intervención

A partir del análisis de la información obtenida en las etapas anteriores, se realizará una evaluación exhaustiva de los hallazgos, con el fin de diseñar un conjunto de estrategias financieras y operativas orientadas a responder la pregunta de investigación. Las estrategias propuestas serán evaluadas en términos de viabilidad, impacto y aplicabilidad. Posteriormente, se realizará un proceso de priorización, con el objetivo de presentar a Colombiana Kimberly Colpapel un portafolio estratégico compuesto por al menos tres estrategias viables, que la compañía pueda considerar para su implementación en un periodo de tiempo no menor a cinco años.

Actividades:

- Análisis cruzado de resultados obtenidos en las etapas anteriores para la formulación de estrategias.
- Diseño de un portafolio con al menos tres estrategias financieras y operativas priorizadas.
- Definición para cada estrategia de: i) Objetivo estratégico; ii) Actividades clave y cronograma de implementación; iii) Recursos necesarios (humanos, técnicos)

y financieros); iv) Indicadores de éxito (KPIs) cuantificables; v) Horizonte de implementación (mediano o largo plazo.

- Evaluación de viabilidad mediante criterios de factibilidad técnica, financiera y organizacional.

Subproducto:

- Este plan de intervención representa la traducción práctica del diagnóstico en acción empresarial. Permite cerrar el ciclo del análisis con propuestas claras. A través de su implementación, Colombiana Kimberly Colpapel podría iniciar un proceso de transformación estructural guiado por datos. De esta manera, el subproducto final cumple un doble propósito, responder a la pregunta de investigación y así mismo, ofrecer una herramienta útil para la toma de decisiones a nivel organizacional.

Diagnóstico Organizacional

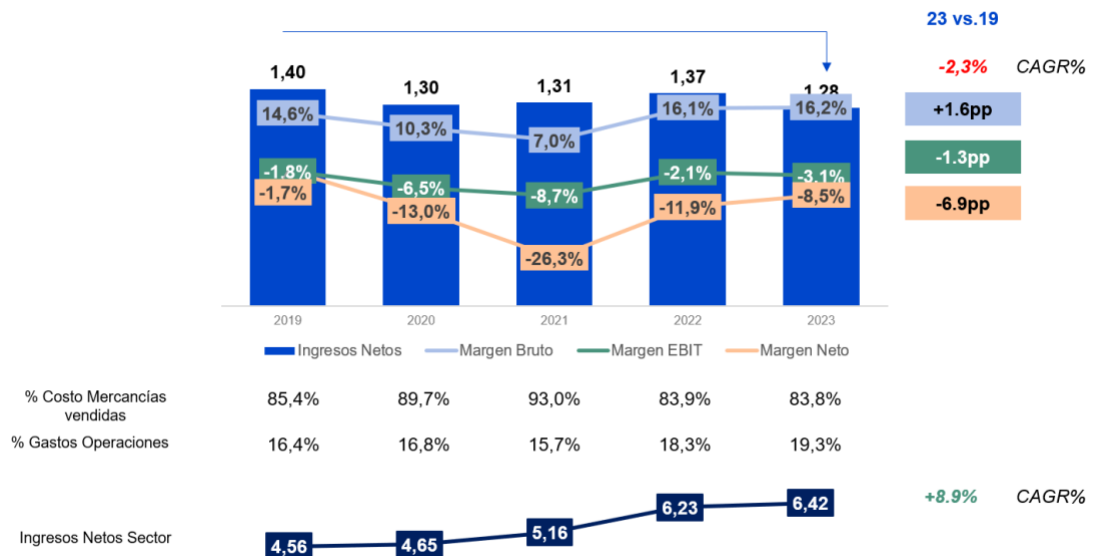
Etapa 1: Diagnóstico Financiero

Análisis vertical y horizontal e indicadores financieros.

Para iniciar el diagnóstico financiero, se realizará el análisis horizontal y vertical de las principales variables e indicadores tanto del estado de resultados como del estado de situación financiera de Colombiana Kimberly Colpapel durante los últimos 5 años.

Figura 7

Ingresos Netos y Márgenes de Rentabilidad de Colombiana Kimberly Colpapel (2019-2023).



Nota. Los ingresos netos se expresan en billones de COP; las variaciones 2023 vs. 2019 se presentan en puntos porcentuales (pp) para los indicadores de rentabilidad, y en CAGR (%) para los ingresos netos de Kimberly y del sector. Elaboración propia con información de *EMIS Academic Research*.

Como se observa en la figura 7, los ingresos netos presentan una tendencia decreciente en el periodo analizado, reflejada en un CAGR% de -2.3% entre 2019 y 2023, siendo 2023 el año con el menor nivel de ingresos netos para la compañía, alcanzando 1,28 billones de COP. Al comparar este desempeño con el del sector, se evidencia claramente que los resultados de la compañía en términos de ingresos están significativamente rezagados, ya que el sector reportó un CAGR% positivo de 8.9% durante el mismo periodo.

Respecto al margen bruto, se observa que la compañía presentó márgenes inferiores en los años 2020 y 2021, alcanzando su punto más bajo en 2021 con apenas un 7%. Este bajo desempeño puede estar asociado a los impactos de la pandemia y/o a incrementos en el costo de mercancías vendidas que no lograron trasladarse al consumidor final, lo cual se refleja en la incidencia del costo sobre ventas, que en 2020 fue de 89,7% y en 2021 93%. No obstante, en los dos años siguientes la tendencia mejoró, superando incluso los niveles de 2019, cerrando 2023 en 16.2%, lo que representa un incremento de +1.6pp frente a 2019.

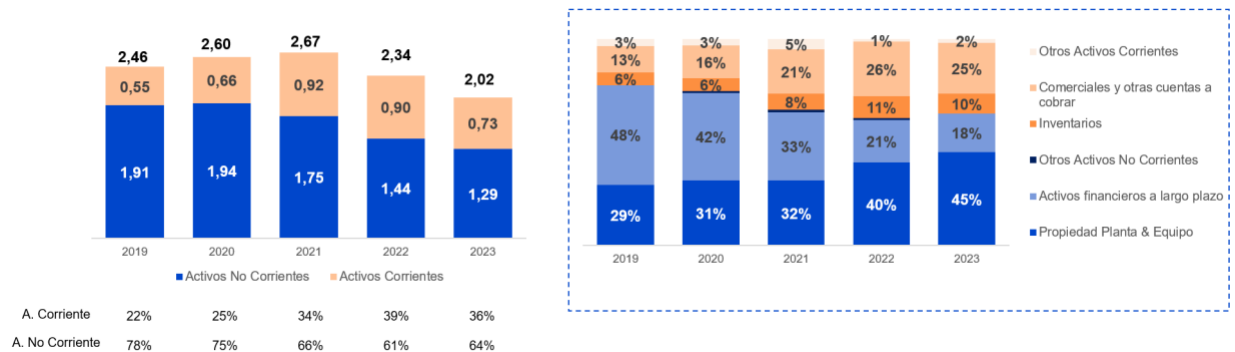
En cuanto al margen EBIT, se evidencia un desempeño negativo consistente, lo que indica que la compañía no ha generado ganancias en sus operaciones principales en los últimos 5 años. Esta situación no es sostenible, especialmente para una empresa con más de 50 años de presencia en el mercado colombiano, y de no revertirse, podría comprometer su viabilidad futura. En 2023, la empresa cerró con una pérdida operativa de -3.1%, lo que representa una disminución de 1 pp respecto a 2022 y de 1.3pp frente a 2019. Esta contracción del margen obedece principalmente al aumento relativo de costos y gastos, más que a la caída de ingresos, la cual fue moderada (-2,3%). En particular, los costos de producción y distribución ascienden al 84% de las ventas, comprimiendo estructuralmente el margen bruto; a su vez, los gastos operativos representan el 19% de

las ventas, 3pp por encima de 2019, lo que reduce el margen operativo disponible. Si bien una menor facturación intensifica el efecto, no es la causa principal: con una estructura sobredimensionada de costos y gastos, el margen se comprime incluso bajo escenarios de ventas estables.

Finalmente, en términos de margen neto, el resultado es similar: la operación de Kimberly en Colombia muestra cifras negativas, registrando su menor margen neto en 2021, con -26,3%. A partir de ese año se observa una tendencia de mejora, con -11,9% en 2022 y -8,5% en 2023. Sin embargo, a pesar de esta recuperación, el margen neto de 2023 sigue siendo negativo y se ubica 6,9 pp por debajo del registrado en 2019.

Figura 8

Valor y Participación de Activos Corrientes y No Corrientes de Colombiana Kimberly Colpapel (2019-2023)



Nota. Los datos se expresan en billones de COP. Elaboración propia con información de *EMIS Academic Research*.

Como se observa en la figura 8, los activos de la compañía experimentaron un crecimiento moderado hasta 2021, alcanzando un máximo de 2,67 billones de COP. Sin embargo, a partir de ese año, los activos totales disminuyeron de manera significativa,

ubicándose en 2,02 billones en 2023, lo que representa una reducción de 0.44 billones frente a 2019.

Esta contracción en la base de activos se explica principalmente por la disminución de los activos no corrientes, que pasaron de 1,91 billones en 2019 a 1,29 billones en 2023, es decir, una caída de 0.62 billones en el periodo analizado. Además, la participación de los activos no corrientes sobre el total de activos se redujo del 78% en 2019 al 64% en 2023.

La principal causa de esta caída en los activos de largo plazo es la contracción en las inversiones en subsidiarias, que disminuyeron en 0,81 billones y pasaron de representar el 48% al 18% del activo total. Esta contracción obedece, principalmente, a dos factores: primero, a partir de 2022, la compañía consolidó tres razones sociales en una única sociedad para capturar eficiencias operativas, lo que implicó reestructuraciones y reclasificaciones contables; y segundo, Colombiana Kimberly Colpapel mantiene participaciones en filiales de la región andina (Ecuador, Perú, Bolivia), y en un contexto de preservación de liquidez y eficiencia operativa, redujo aportes y/o desinvirtió parcialmente en dichas subsidiarias, tal como se desprende de las notas a los estados financieros. En conjunto, estas decisiones disminuyeron el valor contable de las inversiones en subsidiarias y, por ende, su peso relativo en el activo total. En contraste, la proporción de propiedad, planta y equipo sobre los activos totales aumentó 16 puntos porcentuales durante el periodo, lo que equivale a 0.19 billones adicionales en inversiones en activos productivos. Esto evidencia que, a pesar de la reducción general de activos, la compañía ha priorizado la inversión en su infraestructura productiva – ya sea a través de compras, mantenimiento o actualización de equipos –, lo que puede interpretarse como una apuesta por una mayor eficiencia operativa. Sin embargo, esta

estrategia no se ha visto acompañada de un crecimiento en los ingresos, como se analizó previamente.

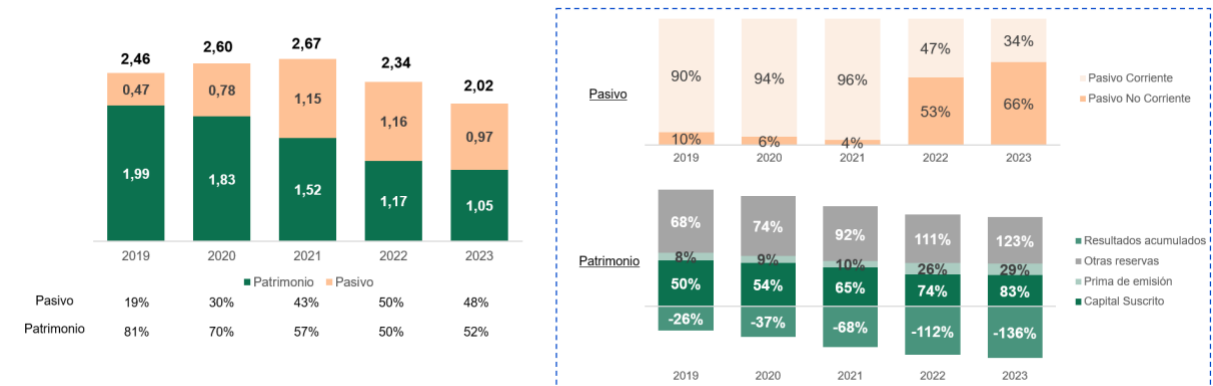
Por otro lado, los activos corrientes mostraron un aumento del 33% en 2023 frente a 2019, pasando de 0,55 a 0,73 billones (+0,18 billones), y ganando participación sobre el total de activos, de 22% a 36%. Este incremento se explica principalmente por el mayor peso en el balance de las cuentas comerciales y otras cuentas por cobrar, que representan el 25% de los activos totales en 2023 frente al 13% en 2019. Al desagregar esta cuenta, se observa que el crecimiento se debe en gran medida al aumento de los créditos de impuestos, que incrementaron en 0.19 billones, reflejando mayores importes que la empresa tiene derecho a recuperar de las autoridades fiscales. Asimismo, las cuentas por cobrar netamente comerciales también incrementaron su participación sobre los activos, pasando del 13% en 2019 al 25% en 2023.

Por su parte, los inventarios muestran un crecimiento relativo, aumentando del 6% al 10% sobre el activo total en el periodo analizado. Este comportamiento puede estar vinculado a estrategias de aprovisionamiento para mitigar riesgos de desabastecimiento, especialmente durante los periodos de pandemia, aunque se mantiene incluso después de superada la crisis logística internacional, que afectó a muchas industrias.

En resumen, la estructura de activos de Colombiana Kimberly Colpapel refleja una transición hacia una mayor contracción en activos productivos y reducción de inversiones financieras, acompañado desafíos en gestión de inventarios y cuentas por cobrar, específicamente créditos de impuestos.

Figura 9

Valor y Participación de Pasivo y Patrimonio de Colombiana Kimberly Colpapel (2019-2023)



Nota. Los datos se expresan en billones de COP. Elaboración propia con información de *EMIS Academic Research*.

En la figura 9 se evidencia un cambio sustancial en la estructura financiera de Colombiana Kimberly Colpapel entre 2019 y 2023, destacándose el aumento en la relevancia del pasivo dentro de la composición financiera de la compañía frente al patrimonio durante el periodo analizado.

El pasivo total registró un incremento significativo, pasando de 0,47 billones en 2019 a 0,97 billones en 2023, lo que representa un aumento de 0,5 billones de pesos y un crecimiento de 29 puntos porcentuales en su participación sobre la estructura financiera, al pasar del 19% al 48%. Este comportamiento refleja un mayor nivel de apalancamiento y una dependencia creciente de fuentes externa de financiación. El principal motor de este incremento fue el crecimiento de los pasivos no corrientes, que pasaron de representar el 10% del pasivo total en 2019 a un 66% en 2023, impulsados especialmente por el aumento en créditos y préstamos de largo plazo, los cuales alcanzaron los 0.62 billones de pesos al cierre de 2023. A partir de 2022, se observa una

tendencia hacia la reestructuración de la deuda, privilegiando obligaciones de mayor plazo, lo que le permite a la empresa aliviar la presión sobre el flujo de caja y mejorar su capacidad de respuesta ante eventuales contingencias.

En contraste, el patrimonio de la compañía ha experimentado una erosión constante, disminuyendo de 1,99 billones en 2019 a 1,05 billones en 2023. Esta reducción está directamente relacionada con la acumulación de resultados negativos recurrentes, como se evidenció en el análisis previo del estado de resultados. Las pérdidas acumuladas pasaron de representar el -26% del patrimonio en 2019 a -136% en 2023, lo que constituye una señal de alerta crítica. Este deterioro patrimonial implica que las pérdidas acumuladas superan ampliamente el capital propio, comprometiendo la solvencia y la sostenibilidad financiera de la empresa en el mediano y largo plazo.

En resumen, la evolución de los pasivos y el patrimonio de Colombiana Kimberly Colpapel durante el periodo analizado refleja una estructura financiera cada vez más apalancada y una base patrimonial debilitada, situación que exige acciones urgentes para revertir la tendencia de resultados negativos y fortalecer la posición financiera de la compañía.

Figura 10

Indicadores Financieros de Colombiana Kimberly Colpapel (2019-2023) – Liquidez, Endeudamiento, Rentabilidad y Actividad.

		2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez						
Capital de Trabajo	\$	0,13	(0,07)	(0,19)	0,36	0,40
Razón Corriente	Veces	1,30	0,91	0,83	1,66	2,20
Prueba Ácida	Veces	0,94	0,68	0,64	1,20	1,61
Endeudamiento						
Índice de Endeudamiento	%	19%	30%	43%	50%	48%
Concentración del Endeudamiento Corto Plazo	%	90%	94%	96%	47%	34%
Activo Fijo vs. Patrimonio	%	96%	106%	116%	122%	123%
Endeudamiento vs. Ventas	%	34%	60%	88%	85%	76%
Rentabilidad						
Margen Bruto	%	14,6%	10,3%	7,0%	16,1%	16,2%
Margen EBIT	%	-1,8%	-6,5%	-8,7%	-2,1%	-3,1%
Margen Neto	%	-1,7%	-13,0%	-26,3%	-11,9%	-8,5%
Rentabilidad del Patrimonio	%	-1,2%	-9,3%	-22,8%	-14,0%	-10,4%
Rentabilidad del Activo	%	-0,9%	-6,5%	-12,9%	-7,0%	-5,4%
Razones de Actividad						
Periodo de cobro a deudores comerciales	Días	63	79	103	71	67
Rotación de Inventario	Días	46	51	61	78	66
Periodo de Pago a Acreedores Comerciales	Días	104	143	186	160	103
Ciclo Operacional	Días	109	129	164	149	133
Ciclo de Conversión de Efectivo	Días	5	-14	-21	-11	31

Nota. Los datos de Capital de Trabajo se expresan en billones de COP. Elaboración propia con información de *EMIS Academic Research*.

En la figura 10 anterior, se pueden ver resumidos los principales indicadores financieros para Colombiana Kimberly Colpapel de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y razones de actividad.

En términos de liquidez, se observa una evolución significativa en la gestión de capital de trabajo y la capacidad de la compañía para cumplir sus obligaciones de corto plazo de 2019 a 2023. Si bien, en el 2020 y 2021 se observó un deterioro en estos indicadores, con capital de trabajo negativo, la razón corriente por debajo de 1 y la prueba ácida descendiendo a 0.68 y 0.64, respectivamente, reflejando una situación crítica de liquidez, en la que los activos corrientes no eran suficientes para cubrir las obligaciones de corto plazo, exponiendo a la compañía a riesgos financiero y operativos, correlacionados con un contexto de alta incertidumbre como el generado por la

pandemia. Sin embargo, a partir de 2022 la tendencia se revirtió de manera significativa, con el capital de trabajo en terreno positivo, siendo el 2023 el de mayor ratio con 0.40 billones, la razón corriente por arriba de 1, más aún el 2023 cerrando en 2,20 y la prueba ácida mejorando hasta ubicarse en 1,20 en 2022 y 1,61 en 2023. Estos valores demuestran una gestión conservadora y eficiente del capital de trabajo, dejándola mejor posicionada para afrontar sus compromisos de corto plazo sin depender excesivamente de la venta de inventarios.

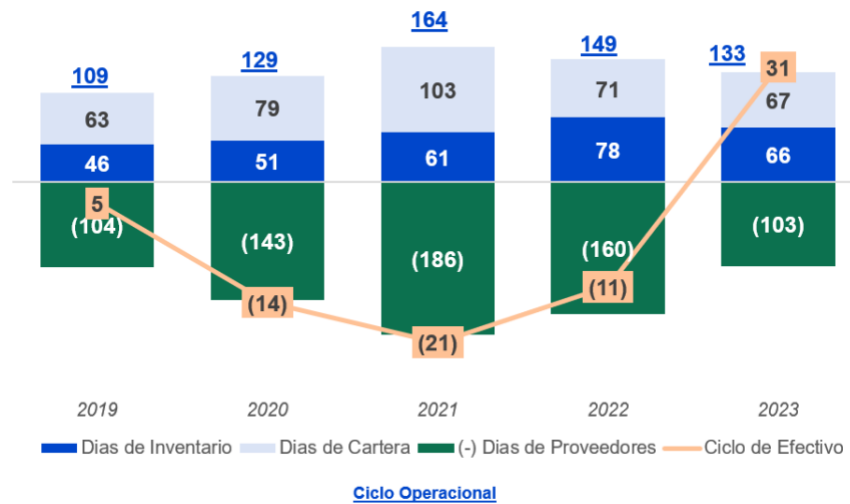
En términos de endeudamiento, como lo vimos previamente, se evidencia un mayor nivel de apalancamiento en 2023 vs. 2019, con un índice de endeudamiento de 48% en 2023 vs. 19% del 2019, disminuyendo la concentración del endeudamiento de corto plazo hacia una dependencia de deuda no corriente. Por su parte, el indicador de Activo Fijo vs. Patrimonio presenta un crecimiento constante, de 96% en 2019 a 123% en 2023, evidenciando una mayor dependencia de recursos externos para financiar la infraestructura productiva. El hecho de que este indicador supere el 100% desde 2020 sugiere que la empresa ha financiado parte importante de sus activos fijos a través de endeudamiento, en un contexto donde la base del patrimonio se ha visto afectada por la acumulación de pérdidas recurrentes. Asimismo, el indicador de endeudamiento vs. ventas presenta un incremento significativo de 34% en 2019 a 76% en 2023, reflejando un deterioro en la capacidad de la empresa para respaldar su deuda con el nivel de ingresos generados, que, si bien en 2022 y 2023 tuvieron mejoras, en el periodo analizado se observa dicho deterioro, que se relaciona en parte con la imposibilidad de empresa de tener crecimiento en ingresos netos a pesar de que el sector si lo hace en el periodo analizado.

En términos de rentabilidad, como se ha mostrado previamente, es la principal oportunidad en términos financieros, con márgenes EBIT y netos negativos y

deteriorándose vs 2019. Asimismo, cuando revisamos la rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo se observa un deterioro significativo, cerrando 2023 en -10.4% y -5.4%, respectivamente. Ambos indicadores están afectados por los márgenes netos negativos y la disminución tanto en patrimonio como en activos según el análisis horizontal del estado de situación financiera actual revisado previamente.

Figura 11

Ciclo de Efectivo de Colombiana Kimberly Colpapel (2019-2023)



Nota. Los datos se expresan en días. Elaboración propia con información de *EMIS Academic Research*.

En la figura 11, se observa la tendencia de las razones de actividad de Colombiana Kimberly Colpapel de 2019 a 2023, con una evolución marcada por cambios significativos en la gestión de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, lo que ha impactado directamente en la eficiencia del ciclo operativo y el ciclo de conversión de efectivo.

El periodo de cobro a deudores comerciales, conocido como días de cartera, se incrementó de 63 días en 2019 a 103 días en 2021, lo que refleja dificultades temporales en la recuperación de la cartera. Sin embargo, a partir de 2022 la empresa logró revertir esa tendencia, reduciendo el periodo de cobro a 71 días y posteriormente a 67 días en 2023, aunque ese valor aún supera en 4 días el nivel registrado en 2019. En cuanto a la rotación de inventario, se observó un crecimiento progresivo hasta 2022, alcanzando 78 días, pero en 2023 la empresa mejoró este indicador al reducirlo a 66 días, aunque todavía se encuentra por encima de los 46 días registrados en 2019.

Por su parte, el periodo de pago a acreedores comerciales, o días de proveedores, mostró una tendencia ascendente entre 2019 y 2021, aumentando significativamente los plazos de pago a proveedores. A partir de 2022, este indicador comenzó a descender, cerrando el 2023 en 103 días, valor similar al registrado en 2019. Esta reducción implica que la empresa dispone de menos días para financiarse a través de sus proveedores, lo que puede generar una mayor presión sobre el flujo de caja.

El ciclo operacional, durante 2019 a 2021 tuvo un incremento significativo por ambos indicadores, los días de cartera y días de inventario incrementaron en ese periodo, llegando a 164 días en 2021. Sin embargo, en los dos siguientes años se logró reducir, a 149 días en 2022 y 133 días en 2023, lo que evidencia una recuperación en la eficiencia operativa y una mejor gestión de los recursos.

Finalmente, el ciclo de conversión de efectivo, que mide el tiempo neto en que la empresa necesita financiar sus operaciones con recursos propios antes de recuperar el efectivo, fue positivo, pero bajo en 2019 (5 días). De 2020 y 2022 el indicador fue negativo, indicando que la empresa logró financiar sus operaciones principalmente con recursos de proveedores, disminuyendo la presión sobre la liquidez. En 2023, el indicador se situó sobre 31 días, lo que implica que la empresa requiere nuevamente








financiar sus operaciones con recursos propios, aunque en un contexto con mayor estabilidad y eficiencia operativa.

Benchmarking Financiero – Comparación con el sector y la empresa benchmark

Antes de iniciar el análisis de benchmarking financiero, es fundamental seleccionar la empresa benchmark del mercado, con la cual se realizarán las comparaciones a partir de este punto. En la figura 12 se detalle la información relevante de cada una de las compañías: portafolio en el que participan, categorización como empresa local o multinacional, ingresos y activos totales al 2023, y el número de segmentos en los que cada empresa es líder.

Figura 12

Comparación de Empresas Competidoras de Colombiana Kimberly Colpapel

							
	KC Colombia	Familia (Essity)*	Papeles Nacionales	Tecnosur	Unibol	Softys	CyP del Risaralda
Portafolio							
<i>Cuidado del bebe</i>	X		X	X		X	
<i>Cuidado Femenino</i>	X	X	X			X	
<i>Cuidado del Adulto</i>		X	X	X		X	
<i>Higiene y aseo personal</i>	X	X	X		X	X	X
<i>Pañitos Humedos</i>	X	X		X		X	
<i>Mascotas</i>		X					
Local/Multinacional	Multinacional	Multinacional	Multinacional	Multinacional	Local	Multinacional	Local
Ingresos Netos 2023	1,3	2,6	1,0	0,8	0,3	0,2	0,2
Activos Totales 2023	2,0	4,4	0,8	0,8	0,3	0,3	0,2
Lider de Segmentos	-	4	-	1	-	-	-

**Empresa Benchmark*

Nota. La “X” indica que la empresa participa en un subsector específico. Los datos de ingresos y activos se presentan en billones de COP. “Líder de segmento” señala la cantidad de segmentos en los que una empresa es líder de mercado. Elaboración propia a partir de información de *EMIS Academic Research*.

En términos de portafolio, Tecnosur, Unibol y CyP están presentes en muy pocas de categorías en la que participa Kimberly Clark. Por su parte, Familia coincide en 3 de

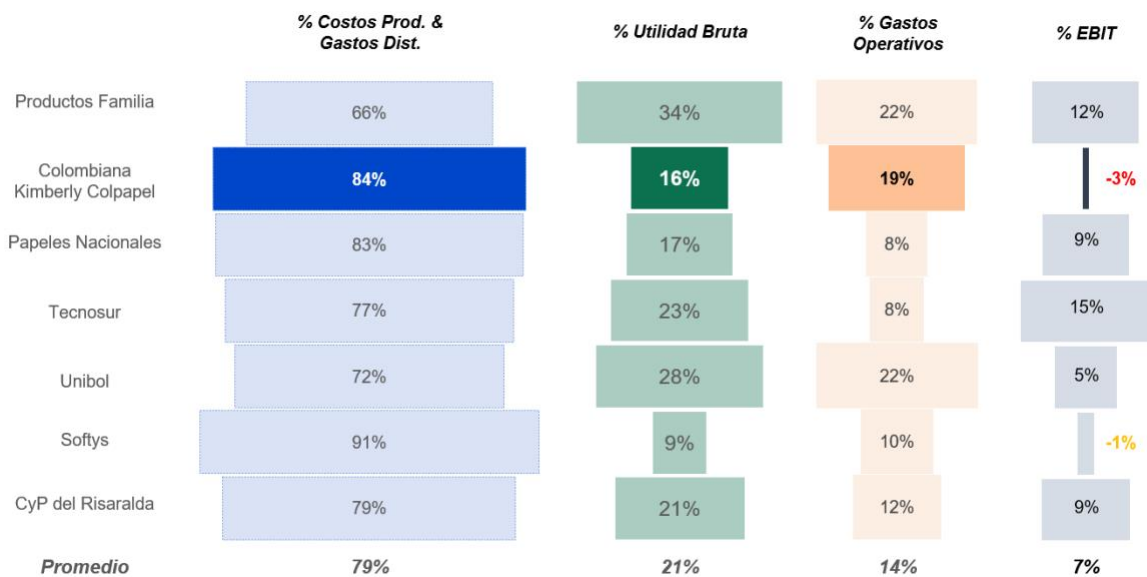
las 4 categorías, al igual que Papeles Nacionales, mientras Softys coincide en las 4 categorías. La mayoría de las empresas son multinacionales, a excepción de Unibol y CyP del Risaralda. En términos de ingresos netos, la empresa de mayor facturación es Familia con 2,6 billones de pesos, seguida de Kimberly con 1,3 y luego Papeles Nacionales con 1,0 billón. En cuanto a activos totales, nuevamente sobresale Familia con 4,0 billones, seguida de Kimberly con 2,0 billones.

Finalmente, destaca nuevamente Familia, al ser líder en 4 segmentos: higiene y aseo personal, cuidado femenino, cuidado de adulto y pañitos húmedos, seguida de Tecnosur, que es líder en el segmento de cuidado del bebe con su marca Winny.

Por lo anterior, se identifica que la empresa benchmark del sector es Productos Familia, siendo la compañía como se mencionó previamente se realizaran las comparaciones en adelante.

Figura 13

Benchmark del Margen EBIT por compañía y promedio del sector (Promedio 2022-2023)



Nota. Los indicadores corresponden al promedio de los años 2022 y 2023. Todos los ratios se expresan como porcentaje de los ingresos netos. Elaboración propia a partir de información de *EMIS Academic Research*.

Como se observa, Colombiana Kimberly Colpapel presenta una participación de costos de producción y gastos de distribución sobre las ventas netas del 84%, considerablemente mayor que la del benchmark (66%) y que el promedio de mercado (79%), lo que afecta negativamente el margen bruto, que se ubica en 16%. Esto coloca a Kimberly en desventaja frente al benchmark, que logra un margen bruto significativamente mayor (34%), otorgándole mayor capacidad para cubrir los gastos operativos y no operativos de la empresa.

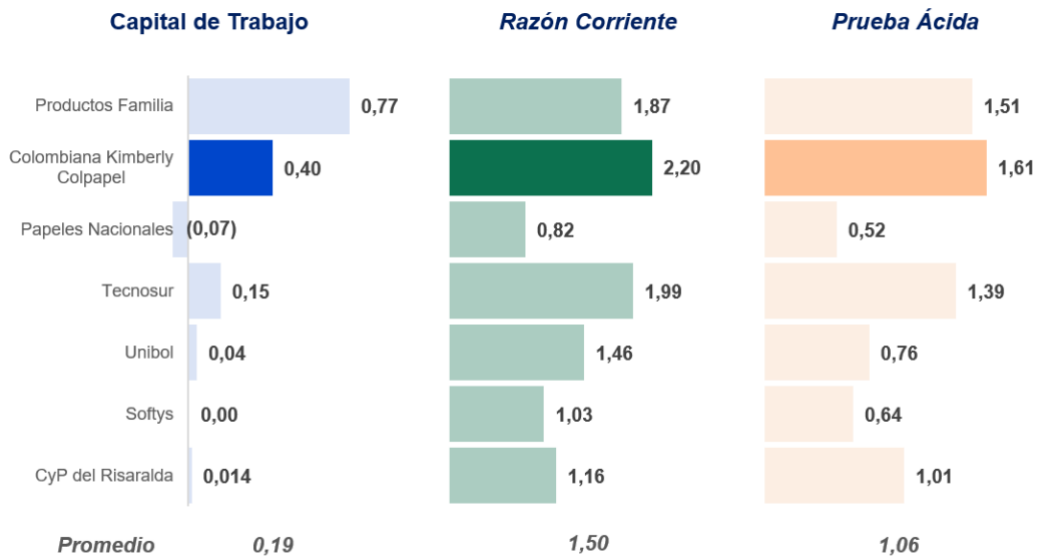
En términos de gastos operacionales, aunque KC tiene un nivel moderado (19%) frente al benchmark (22%), supera al mercado, que se ubica en 14%, lo que sugiere margen de mejora en esta área.

KC es la empresa con menor desempeño EBIT, reportando una pérdida de -3%, seguida de Softys con -1%. Por su parte, Productos Familia logra un 12% de margen, mientras Tecnosur alcanza un 15%, siendo esta última la de mejor desempeño del sector. El Promedio de mercado se ubica en 7%.

De acuerdo con lo anterior, Colombiana Kimberly Colpapel tiene oportunidades para mejorar su margen EBIT, ya sea desde la optimización de sus costos de producción y gastos de distribución, o generando eficiencias en sus gastos operacionales.

Figura 14

Benchmark del Ratios de Liquidez por compañía y promedio del sector (Promedio 2022-2023)



Nota. Los indicadores corresponden al promedio de los años 2022 y 2023. El capital de trabajo se presenta en billones de COP, mientras que la razón corriente y la prueba ácida se expresan como razones financieras. Elaboración propia a partir de información de *EMIS Academic Research*.

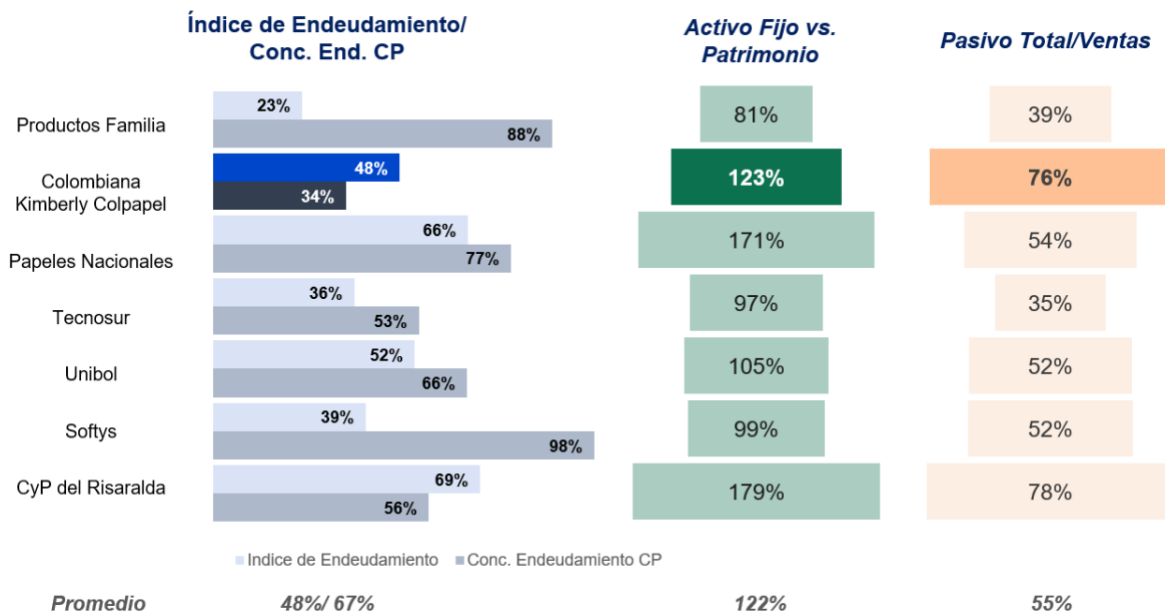
Kimberly Clark muestra una posición financiera sólida en términos de liquidez, situándose en mejor posición tanto frente al benchmark como al sector. KC cuenta con una razón corriente de 2,2, lo que indica buena liquidez, ya que dispone de más del doble de activos corrientes para cubrir sus pasivos corrientes. En comparación, el benchmark presenta una razón corriente de 1,87 (+0.33). KC, por su parte, tiene una prueba ácida de 1,61, lo que evidencia una capacidad destacable para cubrir sus pasivos a corto plazo, incluso sin depender de inventarios, frente al benchmark que tiene 1,51 (+0.1 vs. benchmark).

Al comparar con el promedio de mercado, las diferencias son aún más notorias: razón corriente +0.7 y prueba ácida +0,55.

Esto posiciona a Kimberly como una de las empresas más solventes, otorgándole una ventaja competitiva en términos financieros. Su capacidad para responder rápidamente a desafíos de corto plazo es considerablemente superior a la del resto de las empresas del sector.

Figura 15

Benchmark del Ratios de Endeudamiento por compañía y promedio del sector (Promedio 2022-2023)



Nota. Los indicadores corresponden al promedio de los años 2022 y 2023. Elaboración propia a partir de información de *EMIS Academic Research*.

KC presenta un índice de endeudamiento de 48%, alineado con el promedio de mercado, lo que implica una estructura financiera estándar para el sector. Sin embargo,

el índice de KC es superior al del benchmark, que es de 23%, indicando un mayor nivel de apalancamiento.

En cuanto a la concentración de endeudamiento en el corto plazo, se observa que Colombiana Kimberly Colpapel tiene el 34% de sus obligaciones como deuda de corto plazo, significativamente por debajo del promedio del mercado (67%). Esto le permite mantener un mayor control sobre su flujo de caja en el corto plazo, generando estabilidad operativa frente a obligaciones financieras inmediatas. Por su parte, se observa que Familia concentra el 88% en deuda de corto plazo, lo cual, aunque es alto y podría suponer dificultades financieras de corto plazo, no es así, ya que, como se mencionó, es la empresa con mejor índice de liquidez, justo por detrás de KC.

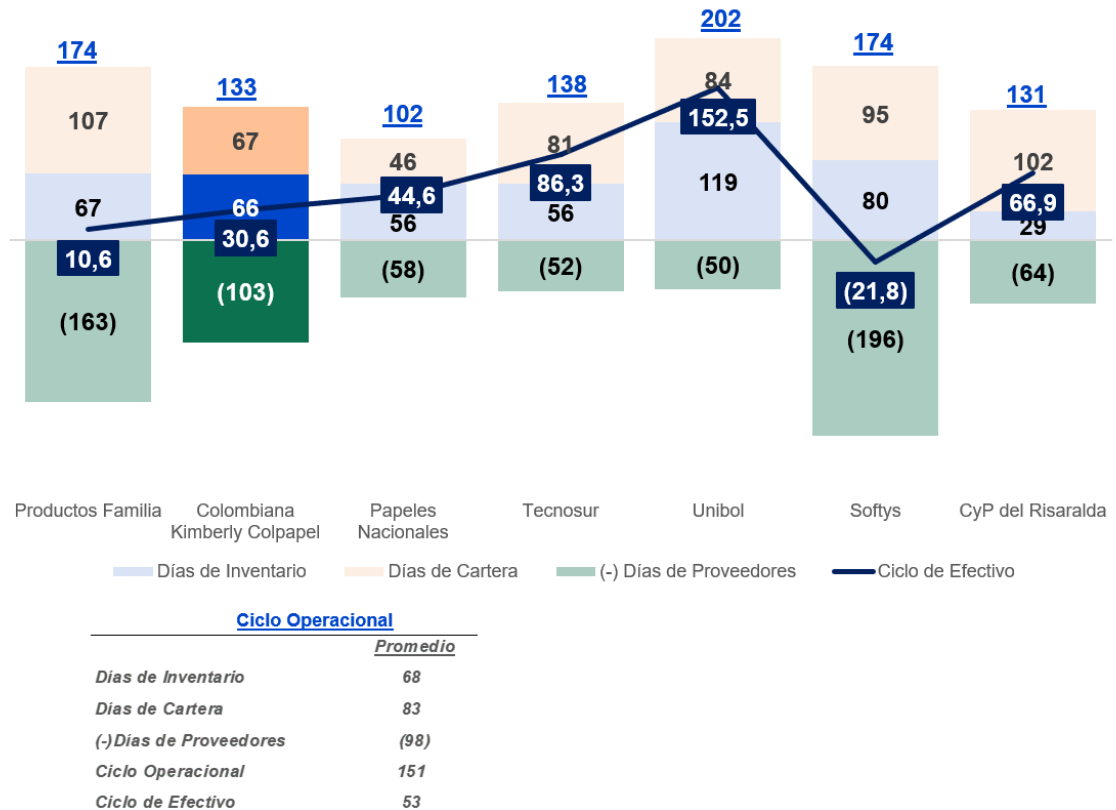
En el indicador de pasivo total /ventas, KC se destaca como un área crítica en comparación con el mercado y frente a Familia, ya que tiene una dependencia elevada de la deuda para respaldar sus operaciones.

En cuanto a activos fijos vs. Patrimonio, KC se ubica ligeramente por encima del mercado y es significativamente más intensiva que su competidor. Frente a Familia, que mantiene un perfil más conservador, KC podría enfrentarse a desafíos para convertir sus activos en un retorno eficiente si no optimiza su uso.

En términos de endeudamiento, Colombia Kimberly Colpapel, tiene la oportunidad de reducir la proporción de pasivo total/ventas. Además, dada su baja exposición al endeudamiento de corto plazo, la empresa también podría aprovechar esa ventaja para reinvertir estratégicamente en áreas de crecimiento que generen mayores retornos a largo plazo.

Figura 16

Benchmark del Razones de Actividad por compañía y promedio del sector (Promedio 2022-2023)



Nota. Los indicadores corresponden al promedio de los años 2022 y 2023. Los valores se expresan en días. Elaboración propia a partir de información de *EMIS Academic Research*.

En términos de días de inventario, KC se ubica en 66 días, ligeramente por debajo del benchmark (67) y del sector (68). Por su parte, los días de cartera son 67, lo que está relativamente mejor que del benchmark, que se ubica en 107 días, y el sector en 83 días. La principal oportunidad está en días de proveedores, específicamente en comparación con Familia, que tiene 163 días, frente a los -103 días de KC. Esta diferencia en los días de proveedores es lo que permite que Familia tenga un ciclo de

efectivo más eficiente (10,6 días) frente a los 30,6 días de Colombiana Kimberly Colpapel.

Como se puede ver, la mayor oportunidad para mejorar el ciclo operativo está, sin duda, en enfocarse en la negociación de plazos con proveedores, acercándose a los niveles del benchmark o replicando lo logrado por KC en 2021, lo que permitiría liberar flujo de efectivo a corto plazo.

El diagnóstico financiero de Colombiana Kimberly Colpapel para el período 2019-2023 permite identificar los siguientes hallazgos principales:

- Los ingresos presentan una tendencia decreciente (CAGR) de -2,3% entre 2019 y 2023, en contraste con el crecimiento del sector, lo que evidencia una pérdida de competitividad y presión sostenida sobre la demanda.
- Los márgenes operativos y netos han sido consistentemente negativos, lo que evidencia resultados financieros deficientes derivados de una estructura de costos y gastos operativos superiores tanto al benchmark como al promedio sectorial.
- La compañía presenta una posición sólida en términos de liquidez, con indicadores superiores al promedio del mercado y de sus principales competidores, lo que le otorga flexibilidad para atender sus obligaciones de corto plazo.
- El incremento de la liquidez observado en 2022 y 2023 ha estado acompañado de un mayor nivel de apalancamiento, lo que, sumado a las pérdidas acumuladas, ha deteriorado el patrimonio y compromete la solvencia futura de la organización.

-
- Se identifican avances en eficiencia operativa, especialmente en la reducción de los días de cartera e inventario; sin embargo, persisten oportunidades de mejora en la negociación de plazos con proveedores y en la optimización del ciclo de efectivo.
 - La elevada proporción de costos de producción y distribución respecto a las ventas limitan la rentabilidad, situando a la empresa en desventaja frente a sus competidores directos.
 - Aunque la estructura de endeudamiento es similar al promedio del sector, la elevada relación de pasivos totales respecto a ventas representa un riesgo significativo para la flexibilidad financiera de la compañía.

Estos hallazgos evidencian la necesidad de un plan de acción integral que aborde tanto la eficiencia operativa como la reestructuración financiera, en línea con los enfoques teóricos de turnaround, que destacan la importancia de combinar estrategias de reducción de costos, optimización de procesos y reposicionamiento estratégico para revertir el declive y restablecer la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

Etapas 2: Diagnóstico Cualitativo

Con el fin de complementar el análisis financiero y proporcionar una perspectiva integral sobre el desempeño de Colombiana Kimberly Colpapel, se llevó a cabo un diagnóstico cualitativo utilizando la metodología DOFA. Esta herramienta permitió identificar los principales factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que inciden en la situación de rentabilidad de la empresa. Con base en estos hallazgos, se plantearon estrategias orientadas a fortalecer la

competitividad, reducir las vulnerabilidades y revertir los resultados financieros negativos que actualmente presenta la empresa.

Análisis DOFA

Fortalezas:

- Una de las principales fortalezas para Colombiana Kimberly Colpapel es que cuenta con el respaldo corporativo de Kimberly Clark, una compañía con más de 150 años de historia, con alrededor de 40.000 empleados y presencia en alrededor de 175 países, lo que aporta un respaldo a nivel de conocimiento con la aplicación de mejores prácticas acumuladas en otros mercados y así mismo acceso a tecnologías de punta. (Kimberly-Clark, s.f.)
- Colombiana Kimberly Colpapel dispone de plantas de producción ubicadas en Tocancipá, Puerto Tejada y Barbosa con más de 1000 colaboradores, esta distribución geográfica refuerza la capacidad de respuesta a cada uno de los procesos logísticos requeridos por la compañía para responder a la alta demanda, mejorando su capacidad operativa y logística en el país. (Valora Analitik, 2022)
- Con base en el análisis financiero aplicado, se identifica que Colombiana Kimberly Colpapel presenta buenos indicadores de liquidez en comparación con el promediado sectorial, con una razón corriente de 2,2 y prueba ácida de 1,6. Estos resultados evidencian una gestión moderada del capital de trabajo, lo que otorga flexibilidad a la empresa para cumplir con sus compromisos a corto plazo.

- Por otro lado, Colombiana Kimberly Colpapel ha invertido recientemente en infraestructura productiva, lo cual respalda una estrategia de mejora en eficiencia operativa y en la modernización de cada uno de los procesos de la compañía, siendo un punto clave dentro de la industria donde la optimización de costos resulta determinante para las compañías. De acuerdo con la entrevista realizada al presidente de la compañía en el año 2022 por Valora Analitik, se realizó una inversión de más de 30 millones de dólares en cada una de estas plantas con el fin de optimizar e innovar en los procesos de producción de cada una de las plantas, esto complementando las inversiones realizadas en los años 2020 y 2021. Esta inversión refleja una visión a largo plazo orientada a la sostenibilidad industrial y al incremento de la eficiencia, teniendo en cuenta que en la actualidad Colombiana Kimberly Colpapel exporta el 58% de la producción para abastecer a 14 países de Latinoamérica (Valora Analitik, 2022)
- Finalmente, su portafolio de productos abarca varias categorías clave como cuidado personal, institucional y de higiene, lo cual le permite a Colombiana Kimberly Colpapel atender diferentes segmentos de mercado y diversificar el riesgo comercial. (EMIS Academic Research, 2024g)

Debilidades:

- Colombiana Kimberly Colpapel enfrenta algunos retos importantes, por ejemplo, con base a los indicadores financieros de Emis, se logra identificar que la rentabilidad se ha visto afectada durante los últimos años donde se evidencia márgenes negativos, con un EBIT de -3% y un margen neto de -

8.5% en el año 2023, estas cifras no solamente comprueban una presión a nivel de precios y costos, sino que también se evidencia una necesidad de repensar la estrategia de todo el portafolio. (EMIS Academic Research, 2024b)

- Se identifica que Colombiana Kimberly Colpapel no ha logrado acompañar el ritmo de crecimiento del mercado, lo cual permite evidenciar una desventaja frente a sus competidores como Productos Familia, quien se ha consolidado como líder en algunas categorías clave del mercado como por ejemplo la categoría de pañitos húmedos donde Productos Familia en el 2023 lideró el segmento con una participación del 42%. (EMIS Academic Research, 2024g)
- Basados en los indicadores financieros de Emis, se identifica otro aspecto crítico que corresponde a la elevada estructura de costos operativos, donde el 84% de las ventas netas se destinan a producción y distribución, frente al 66% del Benchmark. Esto limita el margen de maniobra de Colombiana Kimberly Colpapel para competir a nivel de precios o quizás realizar inversiones de innovación. (EMIS Academic Research, 2024b)
- Colombiana Kimberly Colpapel dentro del portafolio no participa en categorías emergentes como el cuidado de mascotas, el cual es un mercado que ha mostrado un crecimiento en el canal de consumo masivo de Colombia, en la actualidad la empresa CanAmor del grupo brasilero Kelco tiene una participación importante en el mercado colombiano debido a que el año 2024 realizo la adquisición de la marca de macotas Petys del Grupo Familia. (Portafolio, 2024)

- Dentro de la estructura financiera, se identifica un nivel de endeudamiento del 48% sobre patrimonio, lo cual incrementa los riesgos en periodos de menor flujo de caja para la compañía. (EMIS Academic Research, 2024b)

Oportunidades:

- Con base en el reporte sectorial de Emis se logran identificar oportunidades claras para mejorar el crecimiento de Colombiana Kimberly Colpapel, por ejemplo, en los segmentos como la incontinencia adulta y el cuidado menstrual se identifican unas proyecciones de crecimiento positivas hacia 2028, con unas tasas compuestas de crecimiento anual (CAGR) estimadas en 8% y 4%. Estos números permiten reflejar una mayor conciencia de autocuidado y salud en la población. (EMIS Academic Research, 2024g)
- Con respecto al canal hard discount (D1, ARA, ISIMO) ha crecido significativamente en Colombia, en el 2024 tuvo un crecimiento del 13% durante el primer trimestre, permitiendo una expansión continua en el país, impulsando la demanda de productos prácticos a precios accesibles para todos los consumidores. (Valora Analitik, 2024)
- Existe una mayor conciencia ambiental en los consumidores, que demandan productos sostenibles. Lo cual abre una puerta para que las empresas con capacidad de innovación de materiales y procesos se puedan posicionar como líderes de cambio. (EMIS Academic Research, 2024f)
- El segmento de productos para mascotas representa una línea de negocio potencial, este segmento representa un potencial de diversificación de productos de no debe ser subestimado.

- El canal institucional B2B sigue teniendo oportunidades para desarrollar relaciones a largo plazo con entidades públicas y privadas, especialmente en las categorías de higiene y limpieza. (EMIS Academic Research, 2024g)

Amenazas:

- Las marcas blancas continúan ganando participación en el mercado, especialmente a través del canal de hard discount, esto presiona los márgenes de las empresas tradicionales y obliga a repensar las estrategias de valor agregado. (Valora Analitik, 2024)
- El incremento constante en los precios de las materias primas, sumado a las disrupciones en la logística global que se aumentaron durante y después de la pandemia, ha elevado significativamente los costos de producción para Colombiana Kimberly Colpapel. Esta situación ejerce una presión sobre sus márgenes de rentabilidad, ya que no siempre resulta viable trasladar estos aumentos directamente al consumidor sin afectar la competitividad de sus productos en un mercado que, adicionalmente, enfrenta una fuerte competencia de marcas blancas y canales de hard discount. (EMIS Academic Research, 2024f)
- Productos Familia mantiene un dominio amplio en varias categorías que son estratégicas, con 66% en cuidado femenino y 84% en incontinencia adulta, es una competencia que convierte a Productos Familia en un actor difícil de desplazar y por lo tanto representa un desafío considerable para Colombiana Kimberly Colpapel, por lo que se requiere rediseñar las estrategias para recuperar participación en el mercado. (EMIS Academic Research, 2024g)

- La disponibilidad de fibras recicladas es limitada en Colombia, lo que encarece la producción sostenible aumentando los costos de producción para las alternativas sostenibles.
- Por otro lado, la compañía Papeles Nacionales como fabricante de marcas blancas en el canal hard discount robustece la urgencia de ajustar el modelo de negocio para proteger el porcentaje que demanda mercado. (EMIS Academic Research, 2024d)

Figura 17

Estrategias Derivadas del Análisis DOFA de Colombiana Kimberly Colpapel.

MATRIZ DOFA FACTORES ESTRATÉGICOS						
		Fortalezas		Debilidades		
		Factores Internos	F1	Respaldo corporativo de Kimberly Clark con presencia global en 175 países.	D1	Márgenes negativos (EBIT -3 %, margen neto -8.5 % en 2023).
F2	Plantas productivas en Tocancipá, Puerto Tejada y Barbosa, con más de 1000 colaboradores.		D2	Crecimiento inferior al del mercado frente a Productos Familia.		
F3	Indicadores sólidos de liquidez (razón corriente 2.2 y prueba ácida 1.6).		D3	Costos operativos elevados: 84 % de ventas netas.		
F4	Inversión en infraestructura de más de USD 30 millones por planta desde 2020.		D4	No participa en categorías emergentes como cuidado de mascotas.		
F5	Portafolio diversificado en categorías clave: cuidado personal, institucional e higiene.		D5	Endeudamiento elevado del 48 % sobre patrimonio.		
Factores Externos						
	Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
	O1	Crecimiento del mercado de incontinencia adulta (+8 %) y cuidado menstrual (+4 %).	F1O1: Desarrollar líneas sostenibles aprovechando el respaldo de Kimberly Clark en mercados de cuidado personal en expansión.		D1O1: Reestructurar el portafolio para enfocarse en categorías con mejor margen y crecimiento.	
	O2	Expansión del canal hard discount en Colombia (+13 % Q1 2024).	F2O2: Usar capacidad instalada para atender la demanda creciente del canal hard discount.		D4O4: Ingresar al segmento de mascotas con productos funcionales y económicos.	
	O3	Mayor conciencia ambiental: preferencia por productos sostenibles.	F5O5: Expandir el canal institucional mediante propuestas especializadas apalancadas en el portafolio diverso.		D3O3: Desarrollar procesos sostenibles para reducir costos y cumplir con las nuevas exigencias del consumidor.	
O4	Potencial del mercado de higiene para mascotas.					
O5	Oportunidades en el canal institucional B2B.					
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA		
A1	Penetración creciente de marcas blancas (D1, Ara, Isimo).	F4A2: Utilizar infraestructura moderna para contrarrestar el impacto de mayores costos logísticos y de materias primas.		D5A2: Reorganizar el perfil financiero para reducir el apalancamiento y enfrentar disrupciones de costos.		
A2	Aumento de precios de materias primas y disrupciones logísticas.	F1A3: Apoyarse en la marca Kimberly para competir contra el dominio de Productos Familia.		D2A1: Diferenciar la marca frente a marcas blancas por calidad, confianza e innovación.		
A3	Dominio de Productos Familia: 66 % cuidado femenino, 84 % incontinencia.	F2A5: Optimizar la logística nacional para reducir tiempos de respuesta frente a marcas privadas como Papeles Nacionales.		D3A4: Establecer alianzas con recicladores locales para reducir dependencia y aumentar sostenibilidad.		
A4	Escasa disponibilidad de fibras recicladas en Colombia.					
A5	Competencia agresiva de Papeles Nacionales en marcas privadas.					

Nota. Elaboración propia

FO (Fortalezas - Oportunidades):

- Gracias al respaldo de Kimberly Clark y a su experiencia en innovación, Colombiana Kimberly Colpapel está en una posición estratégica para desarrollar nuevos productos en las categorías con mejor desempeño proyectado, como incontinencia y cuidado menstrual, las cuales proyectan un crecimiento del 8% y 4% respectivamente para el año 2028. Estas líneas también responden a una creciente demanda por soluciones de auto cuidado con un enfoque sostenible.
- Con respecto al aumento del 13% en el canal de Hard discount durante el primer trimestre del año 2024 se refuerza la necesidad de la eficiencia operativa. En este contexto la ubicación de las plantas de producción de Colombiana Kimberly Colpapel representa una ventaja competitiva para poder atender dicha demanda con menores costos logísticos..
- Expandir la presencia en el canal institucional mediante propuestas de valor diferenciadas para el segmento B2B.

DO (Debilidades - Oportunidades):

- Reorganizar el portafolio priorizando productos con mejor rentabilidad y adecuando presentaciones específicas para competir en el canal de descuento.
- Diversificar el negocio ingresando al segmento de mascotas con productos de papel absorbente e higiene básica.
- Modernizar la estrategia comercial para responder a los cambios en los hábitos de consumo y formatos de compra.

FA (Fortalezas - Amenazas):

- Negociar condiciones preferenciales para asegurar el suministro de materias primas críticas.
- Aprovechar la capacidad instalada nacional para responder rápidamente a las marcas blancas en precio y logística.
- Reforzar el posicionamiento de marca con atributos de calidad, seguridad e innovación en puntos de contacto estratégicos.

DA (Debilidades - Amenazas):

- Implementar un programa de eficiencia operativa para reducir la participación de costos en las ventas totales.
- Establecer alianzas con proveedores locales y recicladores certificados para disminuir costos sostenibles.
- Reestructurar progresivamente el perfil financiero, priorizando la reducción a nivel de endeudamiento y la recuperación del capital patrimonial.

A partir del diagnóstico cualitativo realizado a Colombiana Kimberly Colpapel, se ha podido verificar que los factores internos y externos que rodean a la organización han influido definitivamente en su actual deterioro financiero y en la pérdida de dinamismo competitivo frente a sus pares del sector. Si bien la compañía cuenta con ventajas estructurales importantes, como es el caso del respaldo corporativo de Kimberly Clark, su posicionamiento global y una red operativa sólida en Colombia, estas fortalezas no han sido suficientes para contrarrestar las debilidades acumuladas en los últimos años.

En particular, el análisis DOFA ha evidenciado una diferencia entre las capacidades instaladas de la empresa y la velocidad con la que han cambiado las condiciones del entorno. Mientras que el canal hard discount se ha consolidado como uno de los principales puntos de acceso al consumidor colombiano, Colombiana Kimberly Colpapel ha mantenido un portafolio poco ajustado a las necesidades de este canal, perdiendo espacio frente a marcas blancas como las ofrecidas por D1 y ARA, muchas de ellas fabricadas por competidores como Papeles Nacionales. A esto se suma una presión creciente sobre los costos de materias primas y una demanda social más activa en temas de sostenibilidad, ante la cual la empresa aún no responde con propuestas que sean visibles.

En respuesta a esta situación, se diseñaron cuatro líneas estratégicas para complementar el análisis, en este caso no solo buscan aprovechar las oportunidades disponibles en el mercado, sino también corregir deficiencias estructurales y reducir la exposición a amenazas externas. Estas estrategias abarcan desde la revisión profunda del portafolio, orientada a priorizar productos de mayor rentabilidad, hasta la exploración de nuevos nichos como el cuidado de mascotas, un segmento que ha mostrado un crecimiento continuo en los hogares colombianos. Adicionalmente, se plantean medidas concretas para optimizar la estructura de costos, establecer alianzas con recicladores certificados, y fortalecer la identidad de marca en el canal institucional, donde la compañía aún conserva una ventaja competitiva.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre Competidores Existentes: Alta

- Productos Familia mantiene una posición de liderazgo en categorías estratégicas del mercado, como lo son pañales para adultos, papel higiénico y servilletas.
- Productos Familia ha ampliado y diversificado su portafolio de productos, incursionando en categorías como la de cuidado para mascotas, un segmento en el cual Colombiana Kimberly Colpapel no tiene presencia.
- Los Márgenes de rentabilidad negativa de Colombiana Kimberly Colpapel restringen su capacidad de inversión, en comparación de sus competidores que presentan niveles superiores de rentabilidad.

Poder de Negociación de los compradores: Alto

- El crecimiento de las marcas blancas, particularmente en canales de distribución como D1 y ARA, ha aumentado el poder de los consumidores, quienes ahora tienen más opciones a un menor precio.
- Supermercados como D1 y ARA han experimentado una expansión significativa en sus redes de tiendas, lo que ha aumentado su penetración en el mercado y ha favorecido el desplazamiento de marcas tradicionales.
- Los consumidores han desarrollado una mayor sensibilidad al precio, una tendencia generada por los efectos económicos derivados de la pandemia y la inflación.

Poder de Negociación de los proveedores: Medio - Alto

- Colombiana Kimberly Colpapel depende en gran medida de fibras recicladas, sin embargo, debido a que Colombia presenta escasez en la disponibilidad de esta materia prima, la empresa enfrenta un aumento notorio en los costos y una elevada dependencia de proveedores externos.
- La pandemia junto con la actual crisis global de logística, han generado un incremento significativo en los precios de los commodities, impactando negativamente los márgenes de producción.
- La centralización de la logística en Cali y Bogotá puede ocasionar cuellos de botella y generar costos adicionales si no se implementan estrategias adecuadas de optimización.

Amenaza de nuevos entrantes: Media

- Aunque el sector demanda inversiones altas en maquinaria, equipamientos y centros de distribución, el crecimiento de marcas blancas evidencia que nuevos competidores pueden ingresar al mercado a través de alianzas estratégicas con grandes cadenas minoristas.
- La digitalización y el comercio electrónico han contribuido a disminuir ciertas barreras tradicionales de entrada al mercado.

Amenaza de productos sustitutos: Alta

- Las marcas blancas no solo compiten en términos de precio, también han mejorado significativamente su calidad, posicionándose como sustitutos viables de los productos de Colombiana Kimberly Colpapel.

- El cambio en las preferencias del consumidor hacia productos más sostenibles y económicos representa una amenaza para Colombiana Kimberly Colpapel si no logra adaptarse de manera ágil a estos cambios.

Tabla 3

Estrategias Derivadas del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Estrategia	Objetivo	Plan de Intervención
1. Diversificación de Portafolio (Categoría Mascotas).	Ingresar a nuevas categorías para competir con Familia.	Estudio de mercado.
		Desarrollo de línea de productos para mascotas.
		Alianzas con veterinarias y tiendas especializadas.
2. Fortalecimiento de Marca Propia Económica.	Competir con marcas blancas en precio y calidad.	Crear una submarca económica.
		Distribución exclusiva en canales de alto volumen (D1, Ara).
		Campañas de valor y sostenibilidad.
3. Optimización Logística Regional.	Reducir costos operativos y mejorar tiempos de entrega.	Evaluar apertura de centros logísticos en otras regiones.
		Automatización de procesos logísticos.
		Alianzas con operadores logísticos locales.
4. Sustitución Parcial de Materias Primas.	Disminuir dependencia de fibras recicladas importadas.	Inversión en reciclaje local.
		Alianzas con recolectores y recicladores.
		Campañas de recolección comunitaria.
5. Innovación en Sostenibilidad y Empaque.	Diferenciarse frente a marcas blancas y ganar consumidores conscientes.	Rediseño de empaques biodegradables.
		Certificaciones ambientales.
		Comunicación de impacto positivo.

Nota. Elaboración Propia

A partir de los hallazgos, se identificaron dos hipótesis clave que pueden orientar las decisiones estratégicas futuras:

- Se plantea una reorganización del portafolio, ajustada al canal de bajo precio y alto volumen, podría generar una mejora significativa en los márgenes de rentabilidad y facilitar una retoma en la participación del mercado.
- Se propone que la diferenciación por medio de innovación sostenible, particularmente en empaques, eficiencia productiva y comunicación de valor, de esta manera permitirá a Colombiana Kimberly Colpapel reposicionarse frente a un consumidor cada vez más informado, exigente y ambientalmente consciente.

En definitiva, el desempeño actual de Colombiana Kimberly Colpapel no responde a una carencia de recursos o capacidades, sino a una falta de concordancia estratégica con las nuevas dinámicas del entorno competitivo. En la medida en que la organización logre adaptar su propuesta de valor, optimizar sus operaciones y ejecutar de manera decidida las estrategias formuladas, podrá no solo recuperar su rentabilidad, sino también consolidarse como un actor relevante en un sector donde la innovación, la agilidad y la orientación al cliente ya no son una ventaja, sino una condición mínima para mantenerse en el mercado colombiano.

Etapas 3: Análisis del desempeño de Categorías

En este apartado se presentan los resultados del análisis de desempeño de las tres principales categorías en las que participa Colombiana Kimberly Colpapel, con base en datos de Nielsen correspondientes al periodo 2022-2024.

Tabla 4

Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (CAGR) 2022-2024 por Categoría: Mercado Total, Colombiana Kimberly Colpapel y Marcas Blancas

Categoría	Total Mercado	Colombiana Kimberly Colpapel				Marcas Blancas	
	CAGR% 24vs.22	CAGR% 24vs.22	Mix Venta 2024	Share 24	Var. pp Share 24vs22	CAGR% 24vs.22	Share 24
Papel higiénico	7,3%	-2,2%	38%	5,1%	-1,1	19,7%	57%
Pañales Desechables	4,7%	-12,0%	38%	10,9%	-4,5	34,1%	29%
Cuidado Femenino	4,8%	-11,4%	24%	7,6%	-3,1	15,0%	23%
Total	6,1%	-8,6%		7,2%	-2,5	21,2%	42%

Nota. Elaboración propia. Participación de Mercado (Share of Market). Tomado de *Nielsen*.

Como se observa en la Tabla 4, el comportamiento de las categorías analizadas muestra que, en promedio, el crecimiento ponderado del mercado entre 2022 y 2024 fue de 6,1%, destacándose la categoría de papel higiénico con el mayor crecimiento (7,3%). Sin embargo, en términos de participación de mercado, Colombiana Kimberly Colpapel ha experimentado un desempeño inferior en los tres segmentos, evidenciando una contracción de su share en 2024 frente a 2022. En papel higiénico, la caída es la menor (-1,1 pp), aunque la participación de Kimberly en esta categoría es también la más baja (5,1%). En pañales desechables, la participación de Kimberly en 2024 fue de 10,9%, lo que representa una disminución de 4,5 puntos porcentuales respecto a 2022. En cuidado femenino, la participación en 2024 fue de 7,6%, con una reducción de 3,1 puntos porcentuales.

Por otro lado, es relevante destacar el notable crecimiento de las marcas blancas en estas categorías, con un CAGR promedio de 21,2% y una participación de mercado

superior al 20%. Particularmente, las marcas blancas lideran el mercado de papel higiénico con un 57% de share, y ocupan la segunda posición en pañales desechables (29%) y cuidado femenino (23%).

En cuanto al mix de ventas de Kimberly, este se distribuye en 38% para papel higiénico, 38% para pañales desechables y 24% para cuidado femenino.

A continuación, se presenta un análisis detallado de cada una de las categorías.

Análisis del desempeño - Papel Higiénico

La categoría de papel higiénico representa el mayor desafío competitivo dentro de los sectores en los que participa Colombiana Kimberly Colpapel, dado que las marcas blancas se han consolidado como líderes indiscutibles en este segmento. Entre el primer trimestre de 2022 y el cuarto trimestre de 2024, la participación de las marcas blancas aumentó significativamente, pasando de 41,5% a 57,5% (+16 pp), lo que evidencia su fortaleza y preferencia entre los consumidores. Este liderazgo se sustenta principalmente en una estrategia de precios bajos, lo que plantea un reto considerable para las empresas tradicionales que compiten en el sector (Valora Analitik, 2024)

Durante este periodo, Productos Familia fue el fabricante más impactado, perdiendo 9,4 puntos porcentuales de participación. Por su parte, Kimberly mostró una tendencia decreciente hasta el primer trimestre de 2024, aunque se observa una recuperación a partir del segundo trimestre de ese año, cerrando 2024 con una participación de 6,4%, lo que representa una disminución de 1,3 pp respecto al primer trimestre de 2022.

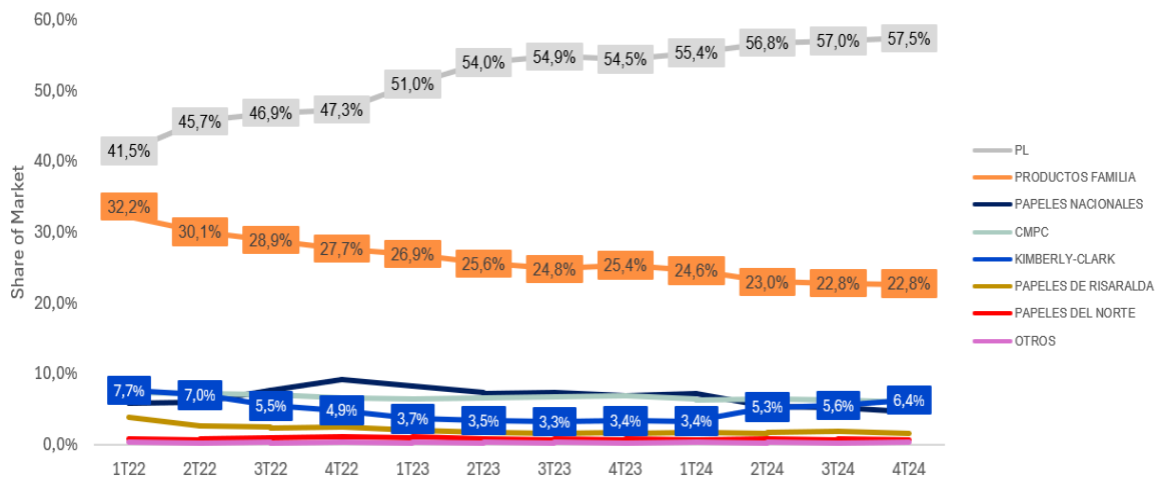
La recuperación de Colombiana Kimberly Colpapel se explica principalmente por un aumento de su participación en el canal de otras cadenas pequeñas (+2,1 pp entre T4

2024 y T1 2022), canal que incluye los discounters como Tiendas D1 y ARA, impulsado por el lanzamiento de la submarca Ahorramax en ARA. Este crecimiento compensó parcialmente la pérdida de participación en otros canales, especialmente supermercados y minimercados (-1,1 pp) y tiendas tradicionales (-1,5 pp). Es importante resaltar que el único canal que incrementó su peso en el mix de la categoría fue otras cadenas pequeñas, pasando de representar el 48% del mercado en 2022 al 58% en 2024, reflejando la fuerte expansión de los discounters.

En cuanto a segmentos, el papel higiénico seco de 3 hojas predomina, representando el 89% del mercado en 2024.

Figura 18

Participación de mercado en el segmento de Papel Higiénico



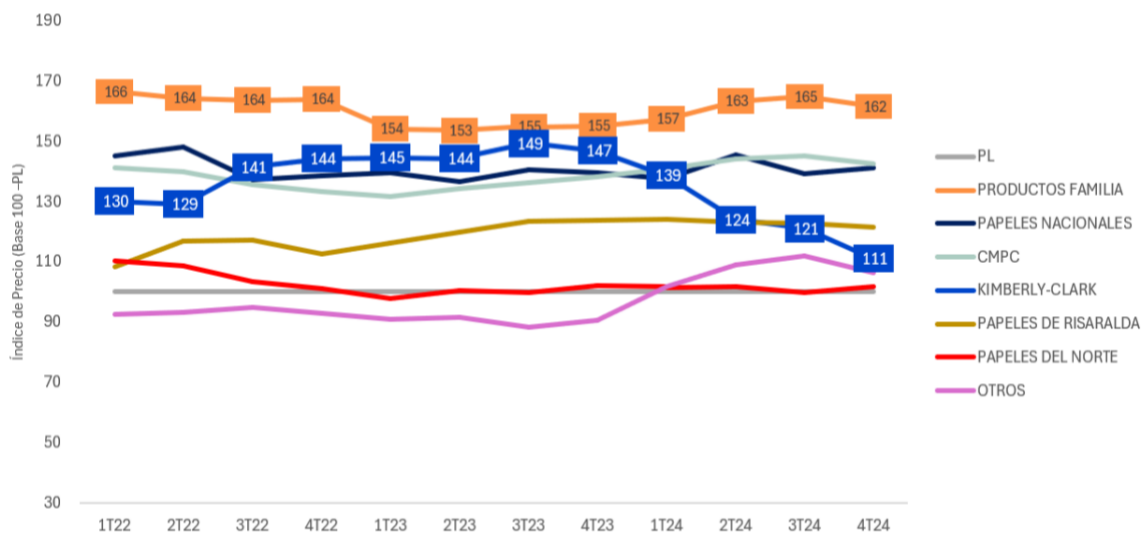
Nota. *Share of Market* corresponde al término “participación de mercado”. La información corresponde a datos trimestrales del primer trimestre de 2022 al cuarto trimestre de 2024. Elaboración propia a partir de información de *Nielsen*.

Respecto a precios, el índice de precio de Kimberly frente al líder (marcas blancas) fue de 111 en el cuarto trimestre de 2024, es decir, un 11% superior al de las

marcas blancas. Este índice muestra una tendencia decreciente a lo largo de 2024 (de 147 a 111), lo que puede explicar la recuperación de participación de mercado. Sin embargo, persiste una brecha significativa frente a otros fabricantes como Productos Familia, cuyo índice de precio fue de 162, lo que implica una diferencia del 51% respecto a Kimberly, situación que podría estar afectando la rentabilidad de la categoría para la compañía.

Figura 19

Índice de Precios: Compañías versus la marca líder del mercado (Marcas Blancas)



Nota. PL corresponde a “marcas blancas” (*Private Labels*). El índice de precios se expresa como una razón que compara el precio de cada compañía frente a un referente o líder de mercado. En el caso del sector papel, la referencia corresponde a las marcas blancas; por lo tanto, un índice de 130 indica que la compañía tiene un precio 30 % superior al de las marcas blancas, mientras que un índice de 90 señala un precio 10 % inferior. Elaboración propia a partir de información de *Nielsen*.

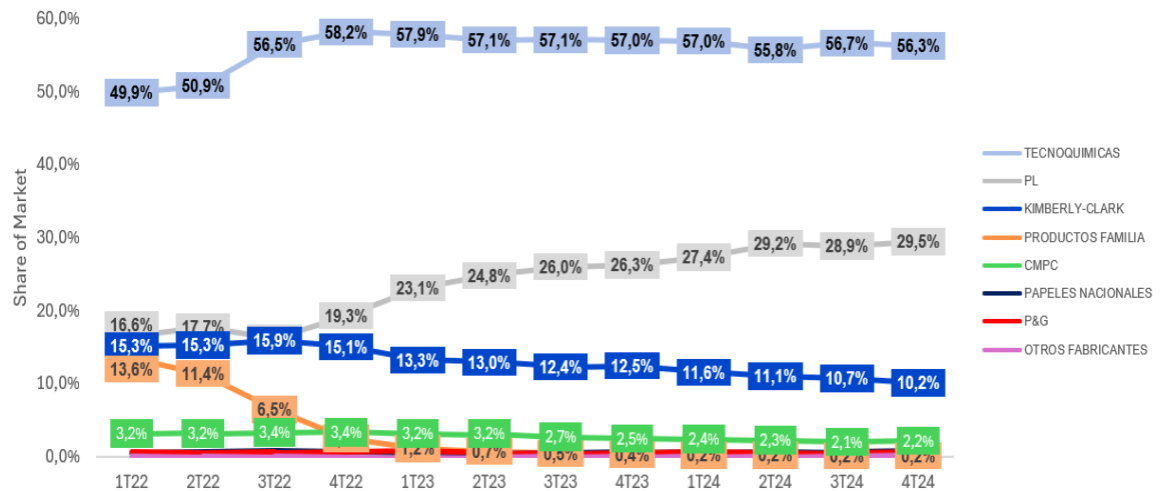
Análisis del desempeño – Pañales Desechables

En la categoría de pañales desechables, el liderazgo corresponde a Tecnoquímicas, que cerró el cuarto trimestre de 2024 con un 56,3% de participación de

mercado. Las marcas blancas ocupan la segunda posición (29,5%), mientras que Kimberly se ubica en tercer lugar con 10,2%. Es relevante señalar que, tras la salida de la marca Pequeñín (Productos Familia) en 2022, Kimberly no logró absorber parte de ese share; por el contrario, su participación disminuyó en 5,1 pp entre el primer trimestre de 2022 y el cuarto trimestre de 2024.

Figura 20

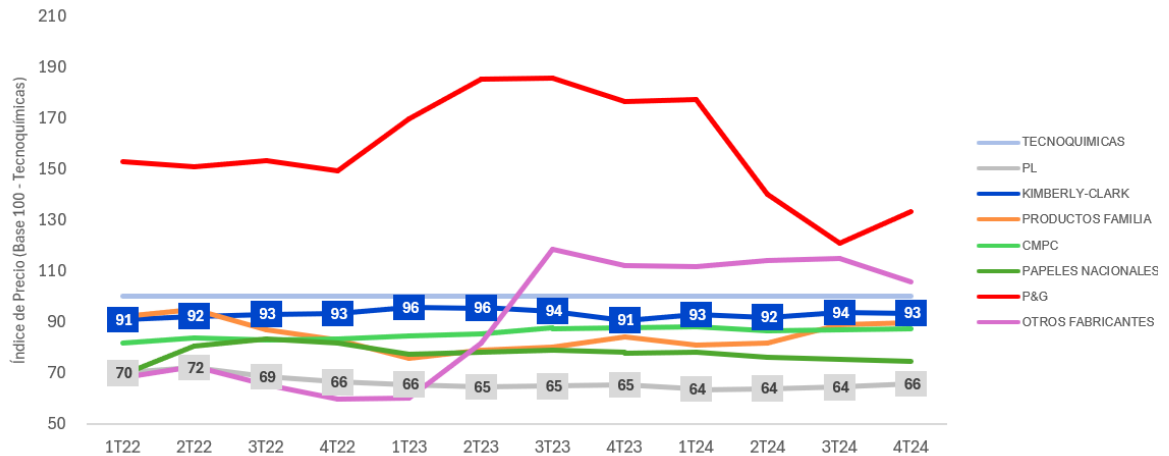
Participación de mercado en el segmento de Pañales Desechables



Nota. *Share of Market* corresponde al término “participación de mercado”. La información corresponde a datos trimestrales del primer trimestre de 2022 al cuarto trimestre de 2024. Elaboración propia a partir de información de Nielsen.

Figura 21

Índice de Precios: Compañías versus la marca líder del mercado (Tecnouímicas)



Nota. PL corresponde a “marcas blancas” (*Private Labels*). El índice de precios se expresa como una razón que compara el precio de cada compañía frente a un referente o líder de mercado. En el caso del sector de pañales, la referencia corresponde a *Tecnouímicas*. Así, un índice de 130 indica que la compañía tiene un precio 30 % superior al de *Tecnouímicas*, mientras que un índice de 90 señala un precio 10 % inferior. Elaboración propia a partir de información de *Nielsen*.

En términos de precios, el índice de Kimberly frente a Tecnouímicas osciló entre 91 y 96, es decir, entre 4% y 9% por debajo del líder, lo que indica que Kimberly es competitiva en precio. Sin embargo, esta estrategia no se tradujo en una recuperación de participación, incluso ante la salida de un competidor relevante.

En cuanto a canales, otras cadenas pequeñas fue el único que incrementó su participación en el mix total de la categoría, pasando de 21% en 2022 a 30% en 2024. Los canales especializados (pañaleras) y supermercados/minimercados perdieron 3 pp cada uno en el mismo periodo. Kimberly aumentó ligeramente su participación en otras cadenas pequeñas (+0,2 pp), pero perdió participación en los demás canales.

Respecto a segmentos, el pañal abierto Tier 3 fue el más representativo en 2024 (44% del mix), aunque el mayor crecimiento se observó en el pañal abierto Tier 2, que pasó de 20% en 2022 a 33% en 2024, desplazando a los tiers superiores. El segmento de pañal cerrado representó el 11% del mix en 2024. Para Kimberly, el pañal abierto Tier 4 tiene una mayor relevancia que para el mercado (12% del mix de Kimberly frente a 5% del mercado), mientras que el Tier 2 pasó de 8% en 2023 a 27% en 2024, reflejando la adaptación del portafolio de la compañía. Este cambio evidencia una desvalorización de la categoría, con un mayor peso de los segmentos de menor precio. Adicionalmente, en el segmento de pantaloncillos, Kimberly Clark fue pionera en introducir esta innovación en el mercado colombiano. Sin embargo, no logró mantener el liderazgo tras la entrada de Tecnoquímicas en la categoría. En 2022, la participación de mercado de Kimberly en pantaloncillos era del 33%, mientras que Familia alcanzaba el 60%. Para 2024, la cuota de Kimberly descendió al 18%, mientras que Tecnoquímicas logró consolidarse como líder absoluto con el 82% del mercado.

Análisis del desempeño – Cuidado Femenino

La categoría de cuidado femenino está liderada por Productos Familia, que cerró 2024 con un 60,4% de participación de mercado. Las marcas blancas ocupan la segunda posición (23,3%) y Kimberly la tercera (7,3%). KC redujo su participación de 11,1% en el primer trimestre de 2022 a 7,3% en el cuarto trimestre de 2024, con caídas en todos los subsegmentos: Para el mercado el mix 2024 fue toallas (63%), protectores (27%), tampones (10%) y copas menstruales (0,2%).

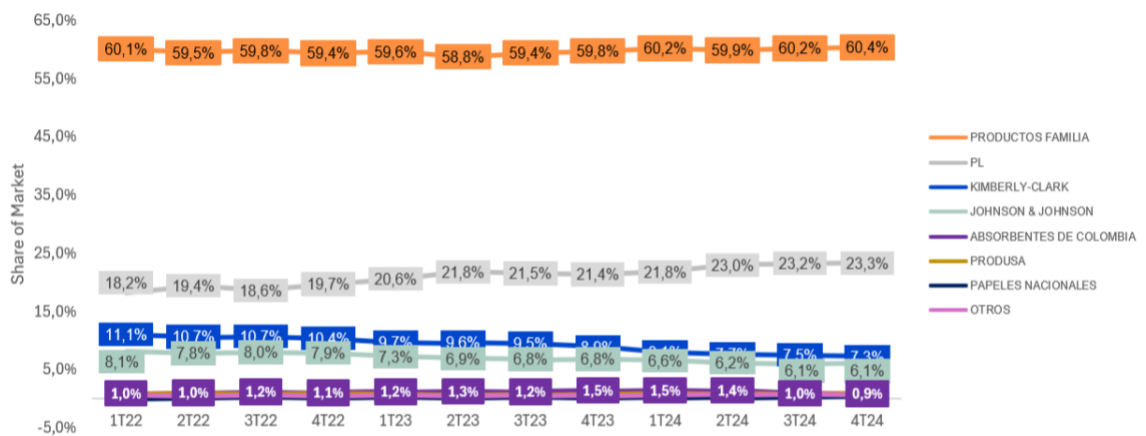
- Toallas: Kimberly perdió 2,2 pp de share por toallas, principalmente se contrajo en los segmentos Value Ultrafina y Value Normal, aunque logró mantener su

participación en Value Nocturna, el segmento más relevante para la compañía. En términos de precio, Kimberly mantuvo un índice de 120 frente al líder (Familia) desde el segundo trimestre de 2023, lo que la posiciona como menos competitiva al no ser líder de la categoría.

- **Protectores:** La pérdida de share por protectores fue de 1,2 pp, con caídas en todos los subsegmentos, especialmente en Value Cuidado Diario. El lanzamiento de un portafolio para el subsegmento Other Liners mitigó parcialmente la caída. El índice de precio de Kimberly estuvo por debajo del líder, con un promedio de 87 en 2023 y 76 en 2024, cerrando el año en 70, es decir, un 30% por debajo del principal competidor. A pesar de esta estrategia de precios, no se logró recuperar participación de mercado.
- **Tampones:** La pérdida fue de 0,3 pp, con un índice de precios entre 103 y 112 en 2024, lo que indica una oportunidad de mejora en competitividad.

Figura 22

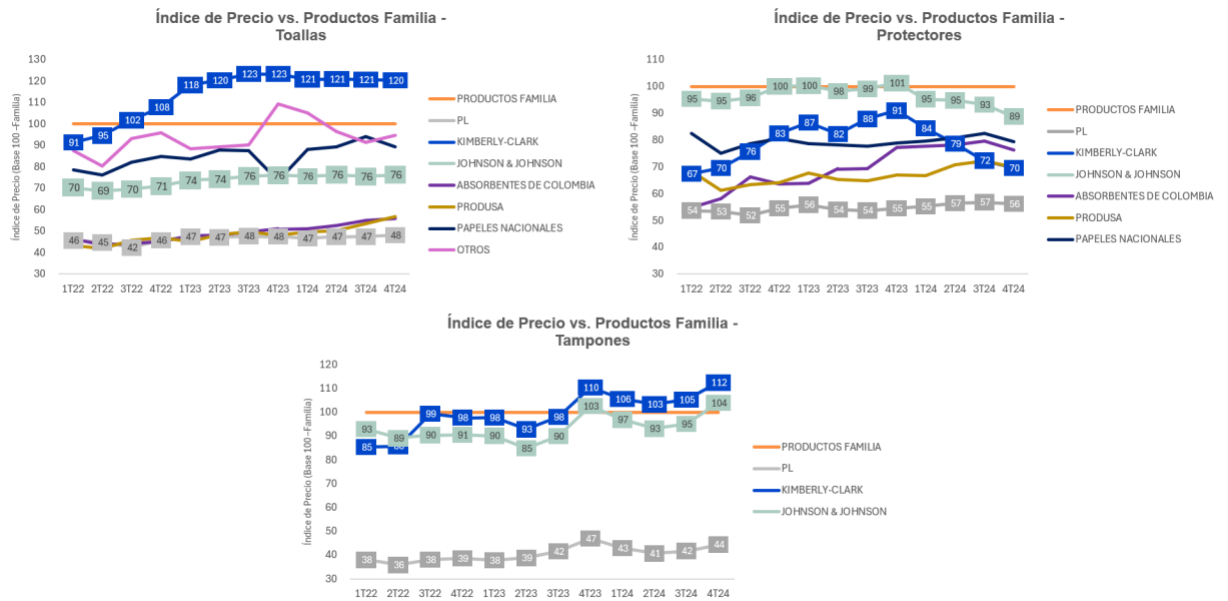
Participación de mercado en el segmento de Cuidado Femenino



Nota. Share of Market corresponde al término “participación de mercado”. La información corresponde a datos trimestrales del primer trimestre de 2022 al cuarto trimestre de 2024. Elaboración propia a partir de información de Nielsen.

Figura 23

Índice de Precios: Compañías versus la marca líder del mercado (Productos Familia)



Nota. PL corresponde a “marcas blancas” (*Private Labels*). El índice de precios se expresa como una razón que compara el precio de cada compañía frente a un referente o líder de mercado. En el caso del sector de cuidado femenino, la referencia corresponde a *Productos Familia*. Así, un índice de 130 indica que la compañía tiene un precio 30 % superior al de *Productos Familia*, mientras que un índice de 90 señala un precio 10 % inferior. Elaboración propia a partir de información de *Nielsen*.

En cuanto a canales, otras cadenas pequeñas fue el único que creció, pasando de 28% del mix en 2022 a 36% en 2024. Para Kimberly, la participación en este canal se mantuvo en apenas 7% durante los tres años, lo que, sumado a la contracción en los demás canales y la incapacidad de mantener participación en ellos, explica en parte la pérdida de share.

El análisis del desempeño de las categorías principales de Colombiana Kimberly Colpapel (CKC) durante el período 2022-2024 revela hallazgos significativos:

- A pesar del crecimiento sostenido del mercado (CAGR 6,1%), KC no logró capitalizar esta expansión en ninguno de sus tres segmentos principales.

- Las marcas blancas presentaron un crecimiento notable en todas las categorías, destacándose particularmente en papel higiénico donde se consolidaron como líderes, acelerando la desvalorización de esta categoría.
- En papel higiénico, KC implementó una estrategia agresiva de precios que permitió recuperar participación durante el último año, principalmente en el canal de mayor crecimiento (otras cadenas pequeñas) mediante el lanzamiento de su submarca Ahorramax en ARA. Sin embargo, persiste una brecha significativa en el índice de precios respecto a Productos Familia.
- En pañales desechables, a pesar de mantener precios competitivos por debajo del líder y de la salida de un competidor importante a inicios de 2022, la compañía no logró incrementar su participación de mercado. En el segmento de pantaloncitos, aunque KC fue pionera en su introducción, para 2024 su participación se redujo a solo 18% del segmento.
- En cuidado femenino, la compañía experimentó pérdidas significativas de participación, con índices de precios elevados en toallas y escasa presencia en los segmentos más relevantes del mercado en este segmento. En protectores, las estrategias de precios agresivas no lograron recuperar participación, comprometiendo potencialmente la rentabilidad.

Plan de Intervención

A partir de los análisis realizados y los principales hallazgos identificados en el diagnóstico financiero, el diagnóstico cualitativo y el análisis de desempeño de categorías, se proponen tres estrategias prioritarias que Colombiana Kimberly Colpapel debería implementar para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada en el presente trabajo de grado.

Estrategias, estrategias Derivadas e Hipótesis

En primer lugar, siguiendo el modelo conceptual de Pearce y Robbins (1993), una vez identificadas las causas del declive y la severidad de la situación, la literatura coincide en que la estrategia más común y efectiva en los procesos de turnaround es la retrenchment o reducción deliberada de costos, activos, productos y gastos generales. La gravedad del declive financiero condiciona la intensidad de las acciones de retrenchment, siendo necesario ajustar el alcance de las medidas según el nivel de urgencia y riesgo para la organización. Este enfoque es respaldado por Rico, Cabrera y Vázquez (2021), quienes destacan que la retrenchment es fundamental para estabilizar la situación de una empresa en declive, enfatizando que la intensidad de las acciones de reducción debe ser proporcional a la severidad del deterioro financiero. Por lo tanto, la primera estrategia propuesta para la organización es la **Optimización de Costos y Eficiencia Operativa**, orientada a garantizar la sostenibilidad financiera en el corto plazo y sentar las bases para una recuperación estructural.

Superada la fase de estabilización financiera, la empresa debe decidir entre estrategias de eficiencia —que buscan mejorar y fortalecer las capacidades existentes—

o estrategias de carácter emprendedor, que implican la reconfiguración del portafolio, el desarrollo de nuevos productos y la incursión en nuevos mercados (Pearce & Robbins, 1993). En este sentido, Balioukas, Llopis, Gasco y Gonzalez (2023) argumentan que, tras la estabilización, se abren etapas intermedias en las que la reorganización del portafolio, la diversificación y la innovación se convierten en ejes fundamentales para el crecimiento sostenible. Así, la segunda estrategia prioritaria identificada es la **Diversificación y Reorganización del Portafolio**, la cual permitirá a la organización reducir su exposición a riesgos específicos, aprovechar nuevas oportunidades de mercado y fortalecer su posición competitiva.

Finalmente, la literatura reciente sobre turnaround empresarial resalta la importancia de la innovación sostenible como motor de diferenciación y resiliencia, especialmente en industrias sujetas a presiones regulatorias y cambios en las preferencias de los consumidores (Balioukas, Llopis, Gasco, & González, 2022) (Rico, Cabrera, & Vázquez, 2021). En el caso de Colombiana Kimberly Colpapel, se identifica como tercera estrategia la **Innovación en Sostenibilidad y Empaques**, orientada a desarrollar soluciones de valor agregado que respondan a las tendencias globales de sostenibilidad, economía circular y responsabilidad ambiental, alineando la propuesta de valor de la empresa con las expectativas de los diferentes grupos de interés.

Estas tres estrategias, fundamentadas en la evidencia empírica y en la literatura académica reciente, constituyen un marco integral para la recuperación y el fortalecimiento competitivo de Colombiana Kimberly Colpapel.

Estrategia 1: Optimización de Costos y Eficiencia Operativa.

Esta estrategia se orienta a maximizar la eficiencia y la rentabilidad de Colombiana Kimberly Colpapel mediante la revisión integral de sus estructuras de costos

y gastos, así como la implementación de prácticas de gestión orientadas a la excelencia operativa. Su desarrollo se articula en cuatro estrategias derivadas, fundamentadas en hipótesis derivadas de los análisis previos y la literatura especializada.

Estrategia Derivada 1.1. Reevaluación Estratégica de la Participación en el Segmento de Papel Higiénico.

Se parte de la hipótesis de que el segmento de papel higiénico en Colombia está dominado por marcas blancas, las cuales, a través de estrategias de precios agresivas y una fuerte penetración en canales de hard discount, han generado una desvalorización sostenida de la categoría. Esta situación, sumada a la limitada diferenciación percibida por el consumidor, restringe el potencial de rentabilidad y crecimiento para los actores tradicionales, como Colombiana Kimberly Colpapel, lo que exige una revisión profunda de su rol estratégico en este segmento. En consecuencia, se recomienda realizar un análisis integral que permita determinar la viabilidad de mantener, transformar o desinvertir en este mercado, considerando tanto la rentabilidad como el posicionamiento de la marca y las tendencias sectoriales.

En este contexto, resulta fundamental investigar y resaltar el impacto de los modelos de bajo costo, especialmente aquellos aplicados en sectores como el de las aerolíneas. Dichos modelos se caracterizan por la estandarización y simplificación de procesos, lo que permite reducir sistemáticamente los costos operativos y optimizar el uso de recursos en segmentos de bajo margen. La adopción de estas prácticas estratégicas no solo mejora la eficiencia y competitividad del modelo de negocio, sino que también facilita la replicación de estas estrategias en otras industrias con estructuras similares. En este sentido, la racionalización de actividades y la eliminación de procesos redundantes se constituyen en elementos clave para alcanzar la eficiencia operativa y

mantener la competitividad en entornos con alta presión en los precios (Zhu, Wang, & Wang, 2021). (Gutiérrez & Torres, 2022)

Estrategia Derivada 1.2. Reducción y control estricto de los costos de producción y distribución

Se parte de las siguientes hipótesis.

Hipótesis 1: La proporción de costos y gastos asociados a la producción y distribución en Colombiana Kimberly Colpapel representa el 84% de las ventas netas, superando en 18 puntos porcentuales al benchmark del sector y en 5 puntos al promedio de la industria. Esta brecha significativa revela ineficiencias operativas estructurales que, si son abordadas mediante iniciativas de optimización y control, podrían traducirse en una mejora sustancial de la rentabilidad y la competitividad de la compañía en el mercado colombiano.

En consecuencia, se recomienda implementar un proceso sistemático de revisión y optimización de los costos de producción y distribución, apoyado en metodologías de mejora continua y en la digitalización de la cadena de suministro, con el fin de cerrar brechas de eficiencia y fortalecer la rentabilidad.

Hipótesis 2: El benchmark del sector ha consolidado una ventaja competitiva en el segmento de papel mediante la ubicación estratégica de sus activos logísticos y la integración de una flota propia de distribución. Esta estructura ha permitido optimizar costos logísticos, reducir tiempos de entrega y alcanzar una mayor eficiencia operativa en comparación con sus competidores, evidenciando la importancia de la gestión logística como palanca clave para la rentabilidad y la competitividad en la industria.

Como se evidencia en el Anexo 18, el análisis direccional desarrollado por los autores muestra una desventaja competitiva de Colombiana Kimberly Colpapel frente al benchmark del sector. Por tanto, se recomienda revisar y reconfigurar la red logística y de distribución de la compañía, evaluando alternativas estratégicas que permitan mejorar la eficiencia operativa y reducir costos, alineando la gestión logística con las mejores prácticas del sector.

Estrategia Derivada 1.3. Optimización y racionalización de los gastos operativos

Se parte de la hipótesis de que la proporción de gastos operativos sobre las ventas en Colombiana Kimberly Colpapel (19%) supera en 5 puntos porcentuales el promedio del sector, lo que evidencia ineficiencias en la gestión de los recursos operativos. Esta brecha representa una oportunidad relevante para optimizar procesos, racionalizar gastos y liberar recursos que contribuyan a la mejora de la rentabilidad y la competitividad de la compañía.

En consecuencia, se recomienda implementar iniciativas que permitan identificar y eliminar gastos no esenciales, revisar y renegociar contratos de servicios, digitalizar y automatizar procesos administrativos, y promover una cultura organizacional orientada a la eficiencia y la responsabilidad en el uso de los recursos.

Estrategia Derivada 1.4. Reestructuración financiera y optimización del capital de trabajo

Partiendo de la hipótesis de que la renegociación de las condiciones de deuda, junto con la optimización en la gestión del capital de trabajo, permitirá fortalecer la liquidez y la estabilidad financiera de Colombiana Kimberly Colpapel. Estas acciones

facilitarán que la empresa afronte el proceso de recuperación y transformación sin comprometer la continuidad operativa ni la capacidad de inversión en áreas estratégicas.

Se sugiere, por tanto, revisar el perfil de la deuda, optimizar la gestión de cuentas por cobrar e inventarios, negociar plazos con proveedores y establecer sistemas de monitoreo y control de liquidez que faciliten la toma de decisiones financieras oportunas.

En conjunto, la implementación de estas estrategias derivadas permitirá a la organización abordar de manera integral las principales brechas identificadas, sentando las bases para una recuperación sostenible y un fortalecimiento de su posición competitiva en el mercado.

Estrategia 2: Diversificación y Reorganización del Portafolio.

Una vez alcanzada la estabilización organizacional, la estrategia propuesta se orienta hacia la optimización de las categorías con mayor potencial de diferenciación, específicamente las de cuidado del bebé y cuidado femenino. En este sentido, se plantea la necesidad de realizar ajustes en la estrategia de precios, así como identificar oportunidades de mejora en el portafolio de productos y en la percepción del consumidor. Adicionalmente, se considera fundamental el desarrollo de nuevos productos que permitan ampliar la base de clientes, especialmente en aquellos segmentos en los que la compañía aún no tiene presencia significativa. Asimismo, se propone el diseño de estrategias específicas para enfrentar la competencia de las marcas blancas y el reposicionamiento en segmentos clave, como el de pantaloncitos, con el fin de fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el mercado.

Estrategia Derivada 2.1. Reposicionamiento Ágil y Adaptativo del Portafolio de Pañales.

Partiendo de la hipótesis de que la pérdida de participación de mercado en la categoría de pañales desechables, a pesar de estrategias de precios competitivos y la salida de un competidor relevante, se debe principalmente a una combinación de baja diferenciación del producto, limitada adaptación del portafolio a las nuevas tendencias de consumo (desvalorización y migración a segmentos de menor precio), y una desconexión de la marca con las necesidades y percepciones actuales del consumidor. Esto se ve agravado por una presencia insuficiente en los canales de mayor crecimiento (discounters) y una propuesta de valor que no logra competir ni en funcionalidad ni en atributos emocionales frente a líderes como Tecnoquímicas y las marcas blancas.

En este sentido, la estrategia derivada sugiere revisar el perfil de la categoría de pañales mediante estudios de percepción y experiencia del consumidor. Esto guiará el rediseño del portafolio, priorizando la innovación funcional y la adaptación a segmentos de menor precio. Se buscará fortalecer la presencia en canales de discounters y potenciar las líneas ecológicas, mientras se desarrollan campañas de comunicación que refuercen la diferenciación y conexión emocional. La implementación de un sistema de retroalimentación continua asegurará un reposicionamiento ágil y adaptativo del portafolio.

Estrategia Derivada 2.2. Reconstrucción de Liderazgo en Cuidado Femenino.

Se parte de la hipótesis de que la pérdida de liderazgo de Colombiana Kimberly Colpapel en la categoría de cuidado femenino se explica principalmente por una combinación de estrategias de precios poco competitivas frente al líder del mercado, limitada presencia en canales de alto crecimiento y escasa participación en los

segmentos de mayor valor para la categoría de toallas higiénicas. Adicionalmente, la compañía no ha logrado adaptar su portafolio ni su propuesta de valor a las nuevas tendencias y necesidades de las consumidoras, lo que ha debilitado su posicionamiento frente a competidores y marcas blancas. Esta situación se ve agravada por la falta de iniciativas de innovación y alianzas sociales relevantes, factores que limitan la capacidad de la empresa para recuperar participación y rentabilidad en un entorno altamente competitivo y dinámico.

Por tanto, la estrategia derivada propone fortalecer la competitividad en la categoría de cuidado femenino mediante el ajuste de precios, la expansión en canales de alto crecimiento y la innovación en el portafolio, priorizando referencias alineadas con tendencias de valor y sostenibilidad. Estas acciones se complementan con alianzas sociales y campañas de comunicación que refuercen la conexión con las consumidoras, junto con un monitoreo continuo de la experiencia de usuario y percepción de marca para adaptar la oferta y consolidar el liderazgo en el mercado.

Estrategia Derivada 2.3. Diferenciación y Coexistencia Competitiva frente a Marcas Blancas.

Partiendo de la hipótesis de que el crecimiento acelerado de las marcas blancas en las categorías de cuidado para bebé y cuidado femenino representan una amenaza creciente para las marcas tradicionales, se identifica un riesgo real de desvalorización y pérdida de participación de mercado para Colombiana Kimberly Colpapel. Si la compañía no define e implementa una estrategia diferenciada y proactiva frente a las marcas blancas, existe un alto riesgo de replicar el fenómeno de pérdida de valor y volumen experimentado en otras categorías, comprometiendo la rentabilidad y el posicionamiento futuro de la empresa.

Por tal motivo, se plantea una estrategia integral que combina el fortalecimiento de submarcas económicas en canales de alto volumen con el desarrollo de referencias premium que destaquen por calidad e innovación. La propuesta se apoya en la negociación de espacios preferenciales, el monitoreo constante del mercado, y una comunicación clara de atributos diferenciales. Se contempla la exploración de alianzas con farmacias y la oferta de experiencias complementarias para fidelizar al consumidor y proteger el valor de marca.

Estrategia Derivada 2.4. Reposicionamiento de pantaloncitos mediante reconexión emocional y experiencias de marca con los padres.

Se plantea la hipótesis de que, a pesar de haber sido pionera en el desarrollo de pantaloncitos para bebé, Colombiana Kimberly Colpapel perdió el liderazgo en la categoría debido a una desconexión con las necesidades y percepciones del consumidor, así como a una propuesta de valor insuficientemente diferenciada frente a la competencia. La estrategia de precios competitivos no ha sido suficiente para contrarrestar la pérdida de participación, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la conexión emocional, la visibilidad y la relevancia de la marca en el segmento.

Como respuesta a esta hipótesis se plantea el lanzamiento de campañas emocionales protagonizadas por padres reales, acompañadas de demostraciones en vivo en puntos clave y la inclusión de muestras en cajas de EPS y clínicas. Se debe complementar con la colaboración de comunidades de padres, así como la creación de contenido digital educativo y emocional que refuerce la cercanía con el público objetivo.

Estrategia 3: Innovación en Sostenibilidad y Empaque.

Esta estrategia busca posicionar a Colombiana Kimberly Colpapel como un referente en soluciones sostenibles dentro del mercado de higiene en Colombia, particularmente en categorías emergentes. Parte del reconocimiento de un cambio en los hábitos de consumo, donde la sostenibilidad se ha convertido en un factor clave de competitividad. Esta iniciativa responde a una necesidad empresarial para generar valor, fortalecer el posicionamiento institucional y armonizar la identidad de la marca con las expectativas del mercado. Sobre esta base, se desarrollan dos estrategias derivadas basadas en los hallazgos del análisis DOFA y el diagnóstico financiero.

Estrategia Derivada 3.1. Innovar en productos sostenibles y biodegradables para categorías emergentes como higiene de mascotas e incontinencia adulta.

Se parte de la hipótesis de que el aumento sostenido en la demanda de productos de higiene sostenibles, tanto en el segmento de mascotas como en el de adultos, representa una oportunidad significativa para innovar mediante el desarrollo de soluciones biodegradables, lo que permitiría a la empresa diferenciarse y captar nuevos nichos de mercado sensibles al impacto ambiental.

En este sentido, Colombiana Kimberly Colpapel puede introducir productos biodegradables y empaques ecológicos que respondan tanto a necesidades funcionales como al deseo de compra responsable. La estrategia contempla explorar estos segmentos, diseñar prototipos eco-amigables y validar su desempeño en canales específicos, permitiendo así diversificar el portafolio y aumentar el valor percibido por el mercado.

Estrategia Derivada 3.2. Fortalecer la sostenibilidad mediante alianzas locales para el abastecimiento circular de fibras recicladas.

La hipótesis parte de que, ante la limitada disponibilidad de fibras recicladas en Colombia, el establecimiento de alianzas estratégicas con actores locales permitiría cerrar el ciclo de los materiales, optimizando tanto los costos logísticos como operativos y fortaleciendo el enfoque de sostenibilidad de Colombiana Kimberly Colpapel. Esta estrategia propone crear una red de abastecimiento circular, articulada con recicladores urbanos de ciudades clave, que permita asegurar materia prima local, reducir costos y fortalecer el enfoque ambiental de sus productos. Como parte de este proceso, se prevé evaluar la viabilidad de una planta de tratamiento conjunta y realizar pilotos técnicos en la planta de Tocancipá, alineando sostenibilidad con eficiencia operativa.

Actividades, prioridad y presupuesto

En la gráfica siguiente se presenta una herramienta integral de planeación estratégica que sintetiza las principales líneas de acción propuestas para el proceso de recuperación y fortalecimiento de la rentabilidad de Colombiana Kimberly Colpapel. El cuadro expone, de manera estructurada, las estrategias prioritarias y las acciones derivadas de los diferentes diagnósticos realizados, acompañadas de las hipótesis que las fundamentan. Asimismo, se detallan las actividades específicas a ejecutar, el nivel de prioridad asignado a cada iniciativa, el presupuesto estimado en millones de pesos colombianos (COP), los recursos humanos requeridos y la duración proyectada para la implementación de cada acción.

El presupuesto estimado para este proyecto se elaboró de manera integral, considerando todos los recursos necesarios para la ejecución de las actividades y el cumplimiento de los entregables propuestos. Se incluyeron tanto los recursos humanos, contemplando la participación de personal interno y, en caso necesario, la contratación de expertos externos, como los gastos e inversiones requeridos. Para la estimación de los recursos humanos, se tomaron en cuenta los salarios promedio del mercado para los diferentes perfiles profesionales involucrados, multiplicados por el tiempo estimado de dedicación a cada tarea. La implementación está prevista en un horizonte de 24 meses y requiere la conformación de equipos interdisciplinarios, integrados por líderes de proyecto, consultores externos, personal de operaciones, logística, compras, finanzas, mercadeo e I+D, entre otros. En cuanto a los gastos, se consideraron estudios específicos necesarios para el desarrollo del proyecto, materiales de comunicación para la difusión y socialización de resultados, así como la adquisición de herramientas de automatización y control que faciliten la gestión eficiente de las actividades. Cada partida presupuestal fue definida a partir de un análisis detallado de las fases del proyecto, asignando costos unitarios y volúmenes esperados para cada recurso. Este enfoque permitió construir un presupuesto transparente y realista, que no solo refleja los requerimientos financieros, sino que también facilita el control y seguimiento de los recursos, contribuyendo a la eficiencia en la gestión y al cumplimiento de los plazos establecidos (véase Anexo 19).

El análisis revela que la prioridad y la mayor inversión presupuestal se centran en la optimización de costos y la eficiencia operativa. Esto incluye la reevaluación del segmento de papel higiénico (COP\$280 millones) y la reducción de costos de producción y distribución (COP\$220 millones), buscando cerrar brechas de eficiencia y mejorar la

rentabilidad mediante la revisión de la estructura de costos, la implementación de metodologías Lean Manufacturing y Six Sigma, y la optimización logística.

En un segundo nivel, se priorizan la reestructuración financiera y la optimización del capital de trabajo (COP\$120 millones), junto con la racionalización de gastos operativos (COP\$100 millones), para fortalecer la liquidez y liberar recursos.

Las estrategias de diversificación y reorganización del portafolio, enfocadas en pañales (COP\$720 millones), cuidado femenino (COP\$450 millones) y la diferenciación frente a marcas blancas (COP\$420 millones), aunque con menor prioridad (3 a 5), buscan reposicionar la oferta y adaptarse a nuevas tendencias.

Finalmente, las iniciativas de innovación en sostenibilidad y empaque, y el fortalecimiento de alianzas para el abastecimiento circular de fibras recicladas (COP\$70 millones y COP\$150 millones, respectivamente), con prioridades 6 y 7, demuestran el compromiso con la sostenibilidad y la exploración de nuevos nichos.

En resumen, el plan prioriza la eficiencia operativa y financiera como pilar de la recuperación, complementado por la innovación, diversificación y sostenibilidad, con una inversión total de COP\$3.130 millones. El cronograma facilita la visualización y ejecución de estas actividades.

Figura 24

Detalle de estrategias derivadas: hipótesis, actividades, prioridad, duración, presupuesto y responsables

Estrategias Prioritarias	Estrategia Derivada	Hipotesis	Actividades	Prioridad	Recursos						
					COP \$ (Millones)	Humanos	Duración en meses	Responsables			
Optimización de Costos y Eficiencia Operativa	Reevaluación Estratégica de la Participación en el Segmento de Papel Higiénico	El segmento de papel higiénico en Colombia está dominado por marcas blancas que, mediante estrategias de precios agresivas y una fuerte penetración en canales de hard discount, han provocado una desvalorización sostenida de la categoría. Esta dinámica, junto con la escasa posibilidad de diferenciación percibida por el consumidor, limita de manera significativa el potencial de rentabilidad y crecimiento para los actores tradicionales, como Colombiana Kimberly Colpapel, obligando a una revisión profunda de su rol estratégico en este segmento.	Diagnóstico financiero-operativo profundo del segmento de papel higiénico	1	280	Grupo Interdisciplinario de la corporación de diferentes operaciones de la organización. Equipo de Liderazgo. Consultor Externo	3	Finanzas / Operaciones			
			Benchmarking de modelos de bajo costo				2	Planeación estratégica / Marketing / Finanzas			
			Diseño y simulación de una estructura operativa de bajo costo para el segmento				1	Operaciones / Ingeniería			
			Evaluación de la alternativa de desinversión (venta de activos/salida del segmento)				3	Finanzas / Operaciones / Jurídica / Mercadeo			
			Análisis costo-beneficio y de riesgos de cada alternativa				1	Finanzas / Gestión de Riesgos / Operaciones			
			Comité de decisión estratégica con alta dirección				1	Equipo de Liderazgo / Gerencia Financiera			
			Plan de comunicación y gestión del cambio				2	Comunicaciones / RRHH			
	Reducción y control estricto de los costos de producción y distribución	La proporción de costos y gastos asociados a la producción y distribución en Colombiana Kimberly Colpapel representa el 84% de las ventas netas, superando en 18 puntos porcentuales al benchmark del sector y en 5 puntos al promedio de la industria. Esta brecha significativa revela ineficiencias operativas estructurales que, si son abordadas mediante iniciativas de optimización y control, podrían traducirse en una mejora sustancial de la rentabilidad y la competitividad de la compañía en el mercado colombiano.	Diagnóstico detallado de costos y gastos de producción y distribución.	1	220	Equipo de Operaciones, Logística, Compras, Costos y Finanzas interno. Líder de Proyecto. Consultor Externo.	2	Finanzas / Costos / Operaciones			
			Identificar los principales "cost drivers" y comparar con los benchmarks sectoriales.				2	Finanzas / Costos / Planeación Estratégica.			
			Identificación de ineficiencias y oportunidades de mejora				1	Operaciones / Mejora Continua			
			Implementación de metodologías Lean Manufacturing y Six Sigma				3	Operaciones / Mejora Continua			
			Optimización de la red logística y de distribución				2	Logística / Operaciones			
			Renegociación de contratos con proveedores y aliados logísticos				1	Compras / Legal			
			Digitalización y control en tiempo real de la cadena de suministro				3	IT / Logística			
			Seguimiento, evaluación y ajuste del plan				2	Mejora Continua / Operaciones			
			Diagnóstico de la red de activos y logística actual				2	Logística / Operaciones			
			Evaluación de alternativas de reubicación o consolidación de activos estratégicos				2	Operaciones / Planeación Estratégica			
	Optimización y racionalización de los gastos operativos	El benchmark del sector ha consolidado una ventaja competitiva en el segmento de papel mediante la ubicación estratégica de sus activos logísticos y la integración de una flota propia de distribución. Esta estructura ha permitido optimizar costos logísticos, reducir tiempos de entrega y alcanzar una mayor eficiencia operativa en comparación con sus competidores, evidenciando la importancia de la gestión logística como palanca clave para la rentabilidad y la competitividad en la industria.	Análisis de viabilidad para la integración de flota propia de distribución	1	200	Equipo local (Finanzas, Administración, Compras, Legal, etc.) Líder de Proyecto	2	Logística / Finanzas			
			Negociación y optimización de contratos logísticos y de transporte				1	Compras / Legal / Logística			
			Implementación de herramientas de gestión y monitoreo de costos logísticos				3	IT / Logística			
			Programa de mejora continua en procesos de producción y distribución				2	Mejora Continua / Operaciones			
			Evaluación de resultados y ajustes				2	Mejora Continua / Operaciones			
			Diagnóstico detallado de los gastos operativos				2	100	Equipo local (Finanzas, Administración, Compras, Legal, etc.) Líder de Proyecto	1	Finanzas / Administración / HRRR
			Identificación de gastos no esenciales y oportunidades de reducción							1	Finanzas / Auditoría Interna
	Revisión y renegociación de contratos de servicios y proveedores	1	Compras / Legal								
	Digitalización y automatización de procesos administrativos	2	IT / Administración								
	Rediseño organizacional y ajuste de estructura	2	RRHH / Equipo de Liderazgo								
	Implementación de un sistema de control y seguimiento de gastos	2	IT / Finanzas								
Programa de cultura de eficiencia y accountability	2	RRHH / Comunicaciones									
Reestructuración financiera y optimización del capital de trabajo	La renegociación de las condiciones de deuda, junto con la optimización en la gestión del capital de trabajo, permitirá fortalecer la liquidez y la estabilidad financiera de Colombiana Kimberly Colpapel. Estas acciones facilitarán que la empresa afronte el proceso de recuperación y transformación sin comprometer la continuidad operativa ni la capacidad de inversión en áreas estratégicas.	Diagnóstico detallado de los gastos operativos	2	120	Equipo Financiero Interno, compras y operaciones. Consultor Externo.	1	Mejora Continua / Administración				
		Evaluación de resultados y ajustes				1	Finanzas				
		Análisis del perfil actual de la deuda				1	Finanzas / Legal				
		Identificar obligaciones críticas y oportunidades de renegociación				2	Finanzas / Legal				
		Negociación con entidades financieras y acreedores				2	Finanzas / Cartera				
		Optimización de la gestión de cuentas por cobrar				2	Logística / Operaciones				
		Optimización de la gestión de inventarios				3	Compra / Legal				
		Negociación de plazos con proveedores				2	IT / Finanzas				
		Implementación de un sistema de monitoreo y control de liquidez				1	Finanzas / Mejora Continua				
		Evaluación de resultados y ajustes									

Estrategias Prioritarias	Estrategia Derivada	Hipotesis	Actividades	Prioridad	Recursos			Responsables	
					COP \$ (Millones)	Humanos	Duración en meses		
Diversificación y Reorganización del Portafolio	Reposicionamiento Ágil y Adaptivo del Portafolio de Pañales	La pérdida de participación de mercado en la categoría de pañales desechables, a pesar de estrategias de precios competitivos y la salida de un competidor relevante, se debe principalmente a una combinación de baja diferenciación del producto, limitada adaptación del portafolio a las nuevas tendencias de consumo (desvalorización y migración a segmentos de menor precio), y una desconexión de la marca con las necesidades y percepciones actuales del consumidor. Esto se ve agravado por una presencia insuficiente en los canales de mayor crecimiento (discounters) y una propuesta de valor que no logra competir ni en funcionalidad ni en atributos emocionales frente a líderes como Tecnoquímicas y las marcas blancas.	Ejecución de estudio de percepción de marca y experiencia de usuario en la categoría de pañales.	3	720	Equipo de Marketing, Ventas e Innovación	1	Gerencia de Marketing	
			Rediseño del portafolio de pañales, priorizando innovación funcional y adaptación a segmentos de menor precio.				3		
			Fortalecimiento de la presencia en canales de discounters y cadenas pequeñas, ajustando formatos y empaques.				3		Ventas
			Potencialización de innovaciones lanzadas al mercado en líneas ecológicas, implica incrementar la visibilidad y el posicionamiento de estos productos.				3		Innovación / Marketing
			Desarrollo de campañas de comunicación que refuercen atributos diferenciales y conexión emocional con el consumidor.				2		Gerencia de Marketing
			Implementación de un sistema de retroalimentación continua con consumidores para ajustar la oferta según tendencias del mercado.				2		
	Reconstrucción de Liderazgo en Cuidado Femenino	La pérdida de liderazgo de Colombiana Kimberly Colpapel en la categoría de cuidado femenino se explica principalmente por una combinación de estrategias de precios poco competitivas frente al líder del mercado, limitada presencia en canales de alto crecimiento y escasa participación en los segmentos de mayor valor para la categoría de toallas higiénicas. Adicionalmente, la compañía no ha logrado adaptar su portafolio ni su propuesta de valor a las nuevas tendencias y necesidades de las consumidoras, lo que ha debilitado su posicionamiento frente a competidores y marcas blancas. Esta situación se ve agravada por la falta de iniciativas de innovación y alianzas sociales relevantes, factores que limitan la capacidad de la empresa para recuperar participación y rentabilidad en un entorno altamente competitivo y dinámico	Realización de un análisis comparativo de precios por producto frente a los principales competidores y ajuste de la estructura de precios en la categoría de cuidado femenino, con el objetivo del fortalecimiento de la competitividad y capturar valor en los segmentos estratégicos.	3	450	Equipo de Marketing, Finanzas, Ventas, I+D y Logística	2	Gerencia de Marketing / Finanzas	
			Expansión de la presencia en canales de alto crecimiento (discounters, cadenas especializadas, plataformas digitales) mediante negociaciones y acciones de visibilidad.				3	Ventas / Logística	
			Lanzamiento de nuevas referencias alineadas con tendencias de valor, priorizando el segmento Value Ultrafina en toallas femeninas, e incorporación de líneas ecológicas e innovaciones en comodidad y salud femenina para diferenciar el portafolio.				3	Gerencia de Marketing / I+D	
			Establecimiento de alianzas sociales y ejecución de campañas de comunicación que fortalezcan la conexión emocional y el compromiso de la marca con las consumidoras.				2	Gerencia de Marketing	
			Implementación de un sistema continuo de monitoreo de experiencia de usuario y percepción de marca, utilizando encuestas, focus groups y análisis digital para ajustar la oferta y comunicación según el mercado.				3		
			Fortalecimiento de submarcas económicas en discounters y canales de alto volumen.				3		Gerencia de Marketing
	Diferenciación y Coexistencia Competitiva frente a Marcas Blancas	El crecimiento acelerado de las marcas blancas en las categorías de cuidado para bebé y cuidado femenino, aunque aún no son líderes como en papel, representa una amenaza real de desvalorización y pérdida de participación de mercado para Colombiana Kimberly Colpapel. Si la compañía no define e implementa una estrategia diferenciada y proactiva frente a las marcas blancas, existe un alto riesgo de replicar el fenómeno de pérdida de valor y volumen experimentado en otras categorías, comprometiendo la rentabilidad y el posicionamiento futuro de la empresa	Desarrollo y lanzamiento de referencias premium con atributos diferenciadores.	5	420	Equipo de Marketing, I+D y Ventas	4	I+D	
			Negociación de espacios exclusivos y preferenciales con retailers.				2	Ventas	
			Monitoreo del crecimiento y percepción de marcas blancas en las categorías clave.				2	Marketing / Ventas	
			Comunicación de atributos diferenciales de calidad, innovación y sostenibilidad.				2	Gerencia de Marketing	
			Exploración en alianzas con farmacias y tiendas especializadas para ampliar presencia.				2	Marketing / Ventas	
			Evaluación de servicios o experiencias complementarias para fidelizar clientes.				2	Marketing / Innovación	
	Reposicionamiento de pantaloncitos mediante reconexión emocional y experiencias de marca con los padres.	A pesar de haber sido pionera en el desarrollo y lanzamiento de pantaloncitos para bebé, Colombiana Kimberly Colpapel no logró sostener el liderazgo en la categoría debido a una desconexión con las necesidades y percepciones de los consumidores, así como a una propuesta de valor poco diferenciada frente a la competencia. La estrategia de precios competitivos no ha sido suficiente para contrarrestar la pérdida de participación, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la conexión emocional, la visibilidad y la relevancia de la marca en el segmento	Lanzamiento de campañas emocionales con padres reales.	4	400	Equipo de Marketing, Producción, Logística y Comunicaciones	2	Gerencia de Marketing	
			Realización de demostraciones in vivo en puntos clave.				2		
Inclusión de muestras en cajas maternales de EPS y clínicas.			2				Marketing / Logística / Producción		
Colaboración con influenciadores y comunidades de padres.			2				Marketing / Comunicaciones		
Creación de contenido digital educativo y emocional.			2				Gerencia de Marketing		
Recolección de feedback de padres y ajuste de la propuesta.			2						
Promoción de reseñas y testimonios en plataformas digitales.			2						

Estrategias Prioritarias	Estrategia Derivada	Hipotesis	Actividades	Prioridad	Recursos			Responsables
					COP \$ (Millones)	Humanos	Duración en meses	
Innovación en Sostenibilidad y Empaque	Innovar en productos sostenibles y biodegradables para categorías emergentes como higiene de mascotas e incontinencia adulta	El aumento sostenido en la demanda de productos de higiene sostenibles, tanto en el segmento de mascotas como en el de adultos, representa una oportunidad significativa para innovar mediante el desarrollo de soluciones biodegradables, lo que permitiría a la empresa diferenciarse y captar nuevos nichos de mercado sensibles al impacto ambiental	Se propone una Investigación de mercado en el segmento de mascotas e incontinencia con enfoque sostenible.	7	70	Equipo de I+D, Marketing	2	Dirección de Innovación, Operaciones y Gerencia Comercial
			Se contempla el desarrollo de un prototipo de productos eco-amigables de pañitos húmedos para mascotas con fibras vegetales.			Equipo de I+D	4	
			Se definirá un plan de pruebas de laboratorio y piloto industrial de lote mínimo viable en línea actual en las plantas de Puerto Tejada o Barbosa.			Planta, equipo de calidad	4	
			Se proyecta la conformación de alianzas con proveedores logísticos y canal institucional para piloto comercial en centros geriátricos, veterinarias y supermercados hard discount.			Ventas	3	
	Fortalecer la sostenibilidad mediante alianzas locales para el abastecimiento circular de fibras recicladas.	Dado el déficit de fibras recicladas en Colombia, aprovechar fuentes locales mediante alianzas permitiría cerrar el ciclo de los materiales, reducir costos logísticos y operativos, y fortalecer la sostenibilidad de Colombiana Kimberly Colpapel	Se prevé el desarrollo un estudio técnico y financiero de viabilidad para planta de tratamiento conjunta	6	150	Equipo de Sostenibilidad	2	Dirección de sostenibilidad, Abastecimiento
			Se analizarán posibles acuerdos de abastecimiento con asociaciones de recicladores urbanos en Bogotá, Medellín y Cali				2	
Se plantea la ejecución de una prueba piloto con lotes de fibra reciclada en la planta de Tocancipá.			2					
					3,130			

Nota. Para cada una de las estrategias derivadas se asigna un nivel de priorización, donde 1 corresponde a la más prioritaria y 7 a la menos prioritaria. Asimismo, se establece el presupuesto requerido, expresado en millones de COP. Un mayor detalle de dicho presupuesto se presenta en el Anexo 19.

Cronograma de actividades

En la siguiente gráfica se presenta una matriz detallada que organiza la secuencia temporal y la duración estimada de las principales estrategias priorizadas para la recuperación de la rentabilidad en Colombiana Kimberly Colpapel. Este cuadro identifica, para cada línea estratégica, las actividades específicas, su nivel de prioridad y el tiempo proyectado de ejecución en meses, lo que permite visualizar la planificación integral y la coordinación de recursos a lo largo de un horizonte de hasta 24 meses. Esta estructura resulta fundamental para el plan de intervención recomendado en el marco de este trabajo.

El cronograma muestra que las acciones de mayor prioridad, como la optimización de costos, la eficiencia operativa y la reevaluación estratégica del segmento de papel higiénico, se concentran en los primeros meses de ejecución, reflejando la urgencia de cerrar brechas de eficiencia y rentabilidad. Estas actividades iniciales comprenden diagnósticos financieros y operativos, ejercicios de benchmarking, rediseño de estructuras de bajo costo y análisis de alternativas de desinversión, con duraciones que oscilan entre uno y tres meses por actividad.

A medida que avanza la implementación, el cronograma incorpora iniciativas de mediano plazo orientadas a la racionalización de gastos operativos, la reestructuración financiera y la optimización del capital de trabajo, así como la diversificación y reorganización del portafolio de productos. Aunque estas acciones tienen una prioridad secundaria, resultan esenciales para consolidar la estabilidad financiera y reposicionar la propuesta de valor de la compañía.

En las fases posteriores, el cronograma contempla estrategias de innovación en sostenibilidad y empaque, así como el fortalecimiento de alianzas para el abastecimiento

circular de fibras recicladas. Estas iniciativas, de menor prioridad y presupuesto, buscan asegurar la adaptación de la empresa a tendencias emergentes y reforzar su compromiso con la sostenibilidad.

En síntesis, la estructura del cronograma permite una gestión ordenada y secuencial de las estrategias, priorizando la eficiencia operativa y financiera en el corto plazo, y complementando con acciones de innovación y sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Este enfoque facilita la alineación de recursos, la asignación de responsabilidades y el seguimiento efectivo del avance estratégico, elementos clave para el éxito del proceso de transformación empresarial.

Evaluación de Factibilidad

Para culminar el plan de intervención planteado, se presenta una evaluación de factibilidad que permite validar la viabilidad técnica, financiera y organizacional de las estrategias propuestas, asegurando que las acciones recomendadas sean las más adecuadas para la recuperación y fortalecimiento de Colombiana Kimberly Colpapel.

Supuestos Clave

Se parte de la premisa de que la empresa mantiene una posición sólida de liquidez, con una razón corriente superior a 2 y una prueba ácida mayor a 1.5, lo cual asegura la capacidad para financiar las inversiones iniciales sin afectar la operatividad diaria. Asimismo, se asume que la optimización del capital de trabajo liberará flujo de caja operativo adicional de manera inmediata, mientras que la renegociación de la deuda, mayoritariamente no corriente, contribuirá a mejorar la estructura financiera y a liberar flujo de caja de forma progresiva durante los primeros doce meses, alcanzando en conjunto un incremento estimado de al menos un 10% en el flujo operativo.

Es fundamental definir si se continuará con el negocio de papel o si se realizará una transformación radical del mismo, dado que esta categoría representa el mayor impacto en términos de rentabilidad, debido a la alta competencia de marcas blancas que presionan los precios y, por ende, la rentabilidad de la compañía. Al tratarse de un producto de consumo masivo de primera necesidad y considerando que Colombiana Kimberly Colpapel no posee liderazgo en las otras categorías en las que participa, la salida del negocio de papel implicaría una pérdida significativa del poder de negociación frente a los clientes en comparación con otras compañías. Por lo tanto, la transformación

de este negocio mediante la implementación de metodologías de bajo costo se presenta como la opción más viable para la corporación en su conjunto.

Estas metodologías, ampliamente estudiadas e implementadas en diversas industrias, demuestran ser una alternativa viable para segmentos donde no se requiere diferenciación ni altos estándares, enfocándose en la optimización y mejora radical de los costos de producción, como es el caso del papel. En línea con esto, la adopción de metodologías de mejora continua, como Lean y Six Sigma, permitirá, en la primera etapa del retrenchment, lograr reducciones significativas en los costos de producción y distribución, estimadas entre un 8% y 12% en un horizonte de 18 meses.

Por otro lado, la reorganización del portafolio y el lanzamiento de submarcas económicas están proyectados para recuperar participación de mercado, con crecimientos anuales compuestos (CAGR) del 15% durante los próximos cinco años, superando el crecimiento natural de las categorías, especialmente en aquellas con mayores márgenes de rentabilidad y potencial de diferenciación.

Adicionalmente, la innovación en sostenibilidad y empaques contribuirá a incrementar la percepción de valor de los productos, permitiendo un aumento de precios del 5% en líneas seleccionadas sin que ello implique una pérdida significativa en el volumen de ventas.

Evaluación Técnica

Colombiana Kimberly Colpapel cuenta con la infraestructura productiva y la capacidad instalada necesarias para soportar las mejoras operativas y la diversificación del portafolio propuestas. El equipo humano y la estructura organizacional muestran la

flexibilidad requerida para adaptarse a los cambios, especialmente con el apoyo de consultoría externa y programas de capacitación orientados a la gestión del cambio.

La cadena de suministro presenta oportunidades claras de optimización, que permitirán reducir costos logísticos y mejorar los tiempos de entrega, contribuyendo así a la eficiencia operativa general.

Evaluación Financiera

El presupuesto total estimado para la implementación de las estrategias asciende a COP \$3.130 millones, monto que resulta viable dentro del flujo de caja proyectado y la capacidad de endeudamiento de la empresa. En la primera fase del proceso de retrenchment, se espera obtener los mayores beneficios en términos de rentabilidad, los cuales deberían materializarse en un plazo no mayor a 18 meses. Durante esta etapa, se ejecutarán recortes y optimizaciones tanto en costos como en gastos operativos a nivel organizacional. Adicionalmente, como se mencionó anteriormente, se implementará una estructura de bajo costo diferenciada para la categoría de papel higiénico, lo que se estima generará una mejora aproximada de 5 puntos porcentuales en el margen bruto y 8 puntos porcentuales en el margen EBIT. El reto adicional en esta fase consiste en promover un cambio de mentalidad dentro de la organización, ya que, al tratarse de una empresa multinacional, se siguen estándares globales que en muchos casos encarecen la operación y la vuelven menos competitiva frente a empresas locales que no necesariamente están sujetas a dichos lineamientos.

A partir del segundo año, se deberán realizar inversiones estratégicas enfocadas en la gestión de precios en las categorías de mayor margen, tales como pañales, cuidado femenino y pañitos húmedos. El objetivo es participar en canales de mayor crecimiento

con productos de bajo precio que ofrezcan una adecuada propuesta de valor. Estas acciones deberán ser compensadas con eficiencias productivas derivadas del incremento en volúmenes y una mayor utilización de los activos productivos, lo que se traducirá en márgenes incrementales de aproximadamente 8 puntos porcentuales en los años siguientes. Se proyecta que para el quinto año el margen bruto alcance un 30%, mientras que los gastos operativos se mantendrán en torno al 14%, alineados con el promedio del sector y con empresas que actualmente operan bajo estos estándares, lo que confirma la viabilidad del plan.

El objetivo final es lograr, en el quinto año, un margen EBIT del 16% y un margen neto mínimo del 12%. Este fortalecimiento de la rentabilidad, sumado a las medidas de control de costos, permitirá revertir la erosión patrimonial, estabilizar el apalancamiento financiero y consolidar la posición económica de la organización en el mediano plazo.

En términos de flujo de caja libre, además de lo anteriormente señalado, se impulsarán acciones orientadas a optimizar el capital de trabajo mediante la renegociación de plazos con proveedores y la reducción de los días de cartera e inventarios hacia niveles de referencia. Estas medidas permitirán mejorar el ciclo de efectivo en aproximadamente 40 días, de los cuales cerca del 80% correspondería a cuentas por pagar, rubro en el que se identifica el mayor potencial de mejora frente al benchmark y a los niveles históricos que la compañía ha logrado. Dichas acciones garantizarán flujos de caja libre positivos y sostenibles durante los próximos cinco años.

Al descontar estos flujos mediante una tasa de descuento (WACC) calculada según la estructura financiera de Kimberly y las rentabilidades del sector, se obtiene que el valor presente neto (VPN) de los mismos asciende a COP \$0,68 billones. Este valor representa la capacidad máxima de inversión en capital (CapEx) con retorno nulo en un horizonte de cinco años. Comparado con las inversiones de capital históricamente

realizadas, este monto resulta significativo, más aún considerando que en los últimos años la compañía ha reducido sus desembolsos en activos fijos debido a su situación financiera.

Figura 26

Evaluación Financiera Estimada del Plan de Intervención para Colombiana Kimberly Colpapel

PyG

	Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Netos	1.28	1.36	1.53	1.75	1.91	2.05
<i>\$Billones COP</i>		6%	13%	14%	9%	7%
Gross Margin%	16%	21%	22%	26%	29%	30%
Gastos Operaciones/ Ventas	19%	16%	15%	14%	14%	14%
EBIT%	-3%	5%	7%	12%	15%	16%
Utilidad Neta%	-9%	0%	3%	8%	11%	12%
% Venta Papel/Total Ventas	30%	29%	28%	26%	25%	24%

Flujo de Caja Libre

	Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja de Libre	(0.11)	0.15	0.18	0.30	0.37	0.41
WACC	19%					
NPV	0.68					

Nota. Los datos presentados corresponden a proyecciones financieras estimadas, basadas en el cumplimiento de los objetivos esperados para cada una de las estrategias propuestas, tanto en términos de desempeño financiero como de flujo de caja. Datos expresados en billones de COP.

Evaluación Organizacional

La cultura organizacional puede alinearse con los objetivos de eficiencia y rentabilidad mediante un liderazgo transformacional que impulse la gestión del cambio. La comunicación interna y externa será un factor crítico para el éxito, por lo que se implementarán campañas de sensibilización y formación continua que faciliten la adopción de las nuevas prácticas y estrategias.

Conclusión de Factibilidad

Bajo los supuestos planteados, las estrategias propuestas son factibles desde los enfoques técnico, financiero y organizacional. La combinación de optimización de costos, la transformación del negocio de papel hacia una estrategia diferenciada de bajo costo, la diversificación del portafolio y la innovación sostenible abordan de manera integral las causas estructurales del deterioro financiero, al tiempo que aprovechan las oportunidades emergentes del mercado.

Este enfoque integral no solo fortalece la posición competitiva de Colombiana Kimberly Colpapel, sino que también establece bases sólidas para una recuperación sostenible. La implementación disciplinada de estas estrategias, acompañada de un monitoreo riguroso y continuo de los indicadores clave de desempeño, garantizará que las acciones generen el impacto esperado.

De esta manera, se prevé que la empresa pueda revertir la tendencia negativa actual y alcanzar una rentabilidad positiva y sostenible en el mediano plazo, consolidando su liderazgo y adaptabilidad en un entorno competitivo y dinámico.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

Conclusiones

El análisis integral de la rentabilidad de Colombiana Kimberly Colpapel, sustentado en metodologías financieras y estratégicas, permite llegar a conclusiones que responden de manera directa a los objetivos específicos planteados y al problema de investigación sobre la viabilidad de un proceso de turnaround para revertir la tendencia negativa de rentabilidad.

1. El análisis integral del desempeño financiero de Colombiana Kimberly Colpapel durante el periodo 2019-2023 revela una tendencia sostenida de deterioro en la rentabilidad y competitividad. A pesar de conservar una posición relevante en términos de ingresos y activos dentro del sector, la empresa ha presentado márgenes operativos y netos persistentemente negativos, con un margen EBIT de -3,1% y un margen neto de -8,5% en 2023. Este desempeño contrasta con el crecimiento sectorial y con los resultados de su principal competidor, Productos Familia, lo que evidencia deficiencias estructurales en la gestión de costos, eficiencia operativa y capacidad de adaptación a las dinámicas del mercado. El deterioro patrimonial y el aumento del apalancamiento financiero comprometen la sostenibilidad futura de la organización, a pesar de una posición de liquidez relativamente sólida. Estos

hallazgos coinciden con la literatura sobre procesos de declive, que resalta la importancia de identificar tempranamente las señales de deterioro y de actuar de manera proactiva para evitar la profundización de la crisis.

2. El análisis realizado permitió identificar con claridad los factores internos y externos más determinantes en la pérdida de rentabilidad de Colombiana Kimberly Colpapel durante el periodo evaluado. Entre los cinco factores internos más relevantes se destacan:

- Elevados costos de producción y distribución, que representan el 84% de las ventas netas y limitan el margen de maniobra financiero.
- Estructura de gastos operativos superior al promedio sectorial, lo que reduce la competitividad en precios y restringe la inversión en innovación.
- Deficiencias en la gestión de costos y eficiencia operativa, evidenciadas por márgenes negativos y baja productividad relativa.
- Falta de innovación y adaptación en el portafolio de productos, lo que ha impedido responder a las nuevas tendencias y necesidades del mercado.
- Cultura organizacional poco orientada a la rentabilidad y la eficiencia, con incentivos y procesos internos que no han logrado alinear a todos los colaboradores hacia objetivos de competitividad y sostenibilidad.

En cuanto a los cinco factores externos más influyentes, se identifican:

- Creciente presión competitiva de marcas blancas y productos de bajo costo, que han capturado participación de mercado en segmentos clave.
- Expansión de los canales de hard discount, que han modificado las dinámicas de comercialización y exigido mayor flexibilidad en precios y formatos.

- Sensibilidad creciente de los consumidores al precio, lo que ha reducido la lealtad de marca y favorecido alternativas más económicas.
- Falta de diversificación hacia segmentos emergentes, como el cuidado de mascotas y productos ecológicos, donde la demanda ha mostrado mayor dinamismo.
- Tendencias globales de sostenibilidad y regulaciones ambientales más estrictas, que han exigido inversiones y adaptaciones que la empresa no ha implementado con suficiente rapidez.

Estos factores, tanto internos como externos, han interactuado para limitar la capacidad de la empresa de competir eficazmente, innovar y sostener su rentabilidad en un entorno sectorial cada vez más desafiante.

3. El análisis del desempeño por categorías confirma la urgencia de una reorganización estratégica del portafolio y de la propuesta de valor. A pesar del crecimiento general del mercado, Colombiana Kimberly Colpapel no ha logrado capitalizar la expansión en sus principales segmentos, perdiendo participación frente a marcas blancas y competidores directos. Las estrategias de precios agresivas han tenido un impacto limitado, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la diferenciación, la innovación y la conexión emocional con los consumidores. La desconexión con los canales de mayor crecimiento y la insuficiente adaptación del portafolio a las nuevas tendencias de consumo han restringido la capacidad de recuperación de la empresa. La literatura sobre turnaround enfatiza que la recuperación sostenible requiere no solo ajustes financieros, sino también una revisión profunda de la propuesta de valor y la capacidad de innovar en respuesta a las tendencias del mercado.

4. La viabilidad de un proceso de turnaround para Colombiana Kimberly Colpapel depende de la implementación disciplinada de un portafolio de estrategias integrales. El diagnóstico realizado respalda la necesidad de priorizar la optimización de costos y la eficiencia operativa como condición para la estabilización financiera. Posteriormente, la diversificación y reorganización del portafolio, junto con la innovación en sostenibilidad y empaques, constituyen ejes fundamentales para recuperar la rentabilidad y fortalecer la posición competitiva de la empresa. La evidencia empírica y la literatura académica coinciden en que el éxito del turnaround requiere liderazgo, gobernanza efectiva y una gestión proactiva del cambio, así como la capacidad de adaptar las estrategias a las características específicas de la organización y su entorno competitivo. Además, se destaca que no existe un modelo único de recuperación, sino que las estrategias deben ser personalizadas según la severidad y las causas del declive, integrando tanto acciones de reducción como de reposicionamiento y crecimiento.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos y conclusiones, se proponen las siguientes recomendaciones estratégicas para Colombiana Kimberly Colpapel, orientadas a revertir la tendencia negativa de rentabilidad y asegurar la sostenibilidad a mediano y largo plazo:

1. *Implementar un programa integral de optimización de costos y eficiencia operativa.*

Se recomienda realizar una revisión exhaustiva de la estructura de costos de producción y distribución, apoyada en metodologías de mejora continua (Lean Manufacturing, Six Sigma) y en la digitalización de la cadena de suministro. Es fundamental racionalizar gastos operativos, renegociar contratos y eliminar procesos redundantes. La reconfiguración de la red logística y la evaluación de alternativas de transformación o desinversión en segmentos de bajo margen, como el papel higiénico, permitirán cerrar brechas de eficiencia y mejorar la rentabilidad.

2. *Reorganizar y diversificar el portafolio de productos, priorizando la innovación y la adaptación a las tendencias del mercado.*

La empresa debe fortalecer su presencia en categorías de alto potencial, como cuidado del bebé y cuidado femenino, mediante el ajuste de precios, la innovación funcional y la expansión en canales de alto crecimiento (hard discount, B2B). Se recomienda explorar nuevos segmentos, como el cuidado de mascotas, y desarrollar submarcas económicas para competir con marcas blancas, sin descuidar la diferenciación en calidad y atributos emocionales. El reposicionamiento de productos emblemáticos, como los pantaloncitos, debe apoyarse en campañas de comunicación emocional y alianzas con comunidades de padres.

3. *Impulsar la innovación en sostenibilidad y empaques como eje de diferenciación y valor agregado.*

Colombiana Kimberly Colpapel debe liderar la transición hacia productos y empaques sostenibles, invirtiendo en materiales biodegradables y en la creación de una red de abastecimiento circular de fibras recicladas en alianza con recicladores locales. La obtención de certificaciones ambientales y la

comunicación efectiva del impacto positivo fortalecerán la reputación de la marca y responderán a las expectativas de consumidores y reguladores.

Estas iniciativas no solo mejoran la competitividad, sino que abren oportunidades para acceder a nuevos nichos de mercado y consolidar relaciones a largo plazo con clientes institucionales.

4. Reestructurar progresivamente el perfil financiero y fortalecer la gestión del capital de trabajo.

Se recomienda renegociar las condiciones de deuda, optimizar la gestión de cuentas por cobrar e inventarios y negociar plazos con proveedores para mejorar la liquidez y la flexibilidad financiera. La implementación de sistemas de monitoreo y control de liquidez facilitará la toma de decisiones oportunas y reducirá el riesgo de insolvencia. Estas acciones permitirán liberar recursos para invertir en innovación y crecimiento, asegurando la viabilidad del proceso de turnaround.

En síntesis, la recuperación de la rentabilidad y la sostenibilidad de Colombiana Kimberly Colpapel exige una transformación estructural basada en la eficiencia operativa, la innovación estratégica y la gestión proactiva del cambio. La implementación disciplinada de las recomendaciones aquí propuestas permitirá a la empresa no solo revertir su situación financiera, sino también consolidarse como un referente de resiliencia y liderazgo en el sector de bienes de consumo en Colombia. Este proceso, además, abre espacios para futuras investigaciones sobre modelos de turnaround en mercados emergentes y sobre la integración de la sostenibilidad como motor de competitividad empresarial.

Referencias

- Adriaanse, J., & Pierre, J. (2017). *Turnaround Management and Bankruptcy*.
- American Society for Quality. (2020). *What is Benchmarking?* Obtenido de <https://asq.org/quality-resources/benchmarking>
- Balioukas, P., Llopis, J., Gasco, J., & González, R. (2022). Implementing turnaround strategies as an entrepreneurial.
- Banco de la República de Colombia. (2025). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/indice-precios-al-consumidor-ipc>
- Briones, T., Carvajal, D., & Sumba, R. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. *Polo del Conocimiento*, 3-7.
- Corporate Finance Institute . (2024). *CAGR*. Obtenido de <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/what-is-cagr/>
- Davila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Revista de educación*.
- Dzingirai, M. (2023). Impact of Retrenchment Strategy on Company Performance in the Manufacturing Sector: A Study for Zimbabwe.
- EMIS Academic Research. (Agosto de 2024a). *Colombiana Kimberly Colpapel Profile*. Obtenido de EMIS Academic Research: <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/v2/companies/profile/CO/1187483/companyDetails>
- EMIS Academic Research. (Agosto de 2024b). *Comparativa Indicadores Financieros [Gráfica]*. Obtenido de EMIS Academic Research: [https://www-emis-](https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/v2/companies/profile/CO/1187483/companyDetails)

com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index/competitors?pc=C
O&cmpy=1187483

EMIS Academic Research. (Agosto de 2024d). *Sector Capsule: Nappies/Diapers/Pants in Colombia*. Obtenido de EMIS Academic Research: <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/v2/documents/report/812471347>

EMIS Academic Research. (Agosto de 2024f). *Sector Capsule: Retail Tissue in Colombia*. Obtenido de EMIS Academic Research: <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/v2/documents/report/812668555>

EMIS Academic Research. (Agosto de 2024g). *Sector Capsule: Wipes in Colombia*. Obtenido de EMIS Academic Research: <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/v2/documents/report/812668557>

Espinosa, M. (Enero de 2020). LAS FUERZAS DE PORTER: ESTRATEGIAS LUEGO DE SU APLICACIÓN. Obtenido de https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf: https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Fedosova, A. (2016). Comparison between Low-cost and Traditional Airlines. *Case study: easyJet and British Airways*, 55.

García, J. (2023). *Análisis DOFA: Metodología y aplicaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Ghazzawi, I. (2018). ORGANIZATIONAL TURNAROUND: A CONCEPTUAL FRAMEWORK AND RESEARCH AGENDA. 18.

Gitman, L., & Zutter, C. (2022). *Principles of Managerial Finance*. Pearson.

GoDaddy. (Octubre de 2024). *Private label: Qué es, beneficios y cómo empezar una marca privada*. Obtenido de

<https://www.godaddy.com/resources/es/crearweb/private-label-que-es>

Gutiérrez, J., & Torres, M. (2022). *Estrategias de bajo costo y eficiencia operativa en empresas de consumo masivo: Un análisis comparativo*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Harrigan, K., & Wing, B. (2020). *Corporate Renewal And Turnaround of Troubled Businesses: The Private Equity Advantage*.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6.ª ed). McGraw-Hill.

Higgins, R. (2023). *Analysis for Financial Management*. Mc Graw Hill.

Houston, J., & Brigham, E. (2021). *Fundamentals of Financial Management*. Cengage.

Iacoviello, A., & Downie, A. (Julio de 2024). *IBM Consulting*. Obtenido de

<https://www.ibm.com/think/topics/change-management>

Kimberly Clark. (2024). *Kimberly Clark - Carreras - Nuestros valores*. Obtenido de

<https://careers.kimberly-clark.com/es-419/our-culture/our-values>

Kimberly Clark Colombia. (2013). *Informe de Sostenibilidad 2013*.

Kimberly-Clark. (s.f.). *Acerca de Nosotros*. Obtenido de Kimberly-Clark:

<https://www.kimberly-clark.com/es-us/company/about-us>

Kotler, P., & Keller, K. (2022). *Marketing Management*. Pearson Global Edition.

Lagos, M., Piraquive, R., Camacho, L., & Mogollón, M. (2024). *Optimización de la innovación y creación de valor en Kimberly-Clark: Un enfoque consultivo*. Bogotá.

Lara, I. (2017). Análisis del Costo - Beneficio una herramienta de Gestión. *Revista Contribuciones a la Economía*, 14.

Majaski, Christina. (05 de 01 de 2021). *Turnaround: Definition in Business and Finance*,

Examples. Obtenido de Investopedia:

<https://www.investopedia.com/terms/t/turnaround.asp>

Nyagiloh, K., & Kilika, J. (2020). *Theoretical Review of Turnaround Strategy and Its Organizational*.

Nyagiloh, K., & Kilika, J. (2020). Theoretical Review of Turnaround Strategy and Its Organizational.

Ortiz, H. (2018). *Análisis financieros aplicado y principios de administración financiera* (Vol. 16.a ED.). Universidad Externado de Colombia.

Pearce, J., & Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management*, 613-636.

Pecanha, V. (Abril de 2021). *Entiende qué es la participación de mercado o market share y la importancia de conocer la de tu empresa*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/participacion-de-mercado/>

Peña, A. (2019). *Distress Investments: Oportunidades de negocio derivadas de empresas insolventes en Colombia*. Bogotá, Colombia.

Portafolio. (3 de Septiembre de 2024). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio:

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/lineapetys-de-familia-a-manos-decanamor-612606>

Portilla, L., Pantaleón, A., Gallardo, J., Jacqueline, H., & Morales, P. (2024). LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO COMPROMISO DE CAMBIO.

Rico, M., Cabrera, R., & Vázquez, L. (2021). Corporate decline and turnarounds in times of digitalization. *Long Range Planning*, 102-118.

Robbins, S., & Coulter, M. (2022). *Administración*. México: Pearson.

- Roca, C. M. (2016). Contabilidad financiera para contaduría y administración. En C. M. Roca, *Contabilidad financiera para contaduría y administración* (págs. 539-540). Barranquilla: Universidad del Norte.
- Roca, C. M. (2016). Contabilidad financiera para contaduría y administración. En C. M. Roca, *Contabilidad financiera para contaduría y administración* (págs. 533-534). Barranquilla: Universidad del Norte.
- Ross, S. A. (2022). *Fundamentos de finanzas corporativas (13.ª ed.)*. Bogotá: McGraw-Hill Education.
- Sampieri, R. (2023). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.
- Sanchez, D. (2020). *Analisis FODA*.
- Slatter, S., Lovett, D., & Barlow, L. (2006). *Leading Corporate Turnaround*. Jossey-Bass.
- Tamplin, T. (Marzo de 2023). *Capitalization in Business Finance*. Obtenido de Finance Strategists : <https://www.financestrategists.com/accounting/management-accounting/capitalization-in-business-finance/>
- The Economic Times. (2025). *Economy*. Obtenido de What is "Percentage Point": <https://economictimes.indiatimes.com/definition/percentage-point?>
- Valora Analitik. (4 de Marzo de 2022). *Valora Analitik*. Obtenido de Valora Analitik: <https://www.valoraanalitik.com/kimberly-clark-exporta-mas-del-50-produce-colombia/>
- Valora Analitik. (17 de Julio de 2024). *Valora Analitik - Nielsen*. Obtenido de Valora Analitik - Nielsen: <https://www.valoraanalitik.com/discounters-en-colombia-se-consolidan/>
- Woodall, I. (27 de Junio de 2024). *Invezz*. Obtenido de Overtrading: <https://invezz.com/definitions/overtrading/>

Zhu, Y., Wang, Y., & Wang, Y. (2021). Low-cost business model innovation: Evidence from the airline industry and implications for other sectors. *Journal of Business Research*, 134, 560-570.

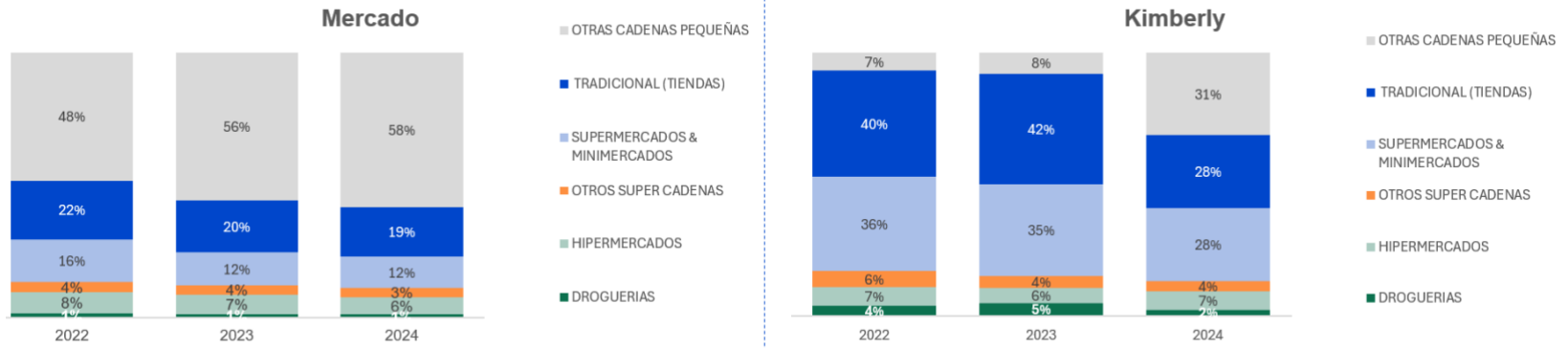
Anexos

Anexo 1. Análisis Horizontal y Vertical de Estado de Resultados y Balance General de Colombiana Kimberly (2019-2023)

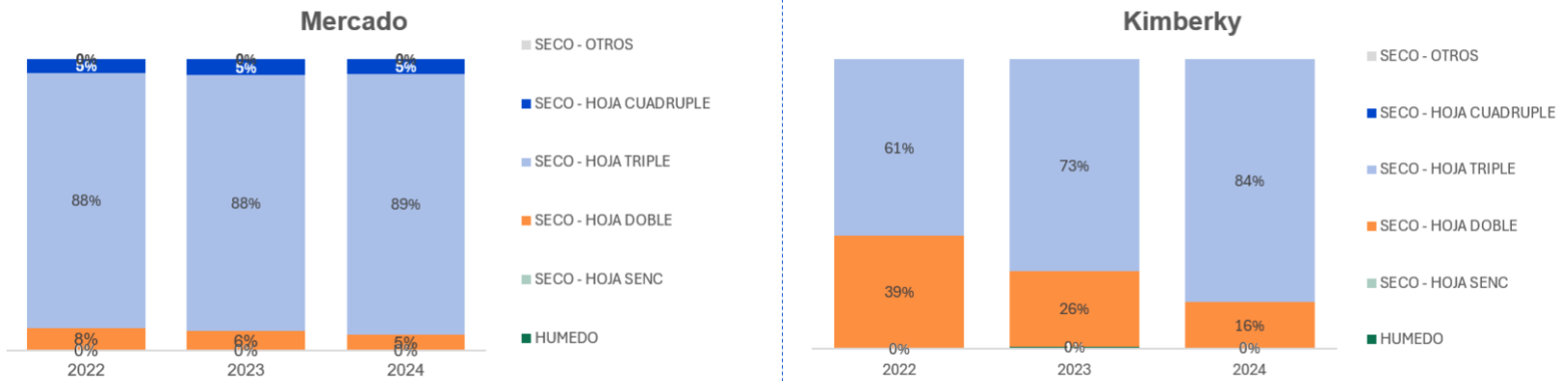
Estado de Resultados	2019	V Y1	2020	V Y2	H Y2-1	2021	V Y3	H Y3-2	2022	V Y4	H Y4-3	2023	V Y5	H Y5-4				
					%	\$		%	\$		%	\$		\$				
Ingresos netos por ventas	1.401.944		1.302.283		-7%	-99.661	1.313.056	1%	10.773	1.373.249	5%	60.193	1.279.038	-7%	-94.211			
Costo de mercancías vendidas	1.197.440	85,4%	1.168.508	89,7%	-2%	-28.931	1.221.226	93,0%	5%	52.718	1.151.762	83,9%	1.071.917	83,8%	-7%	-79.845		
Utilidad bruta	204.504	14,6%	133.775	10,3%	-35%	-70.729	91.830	7,0%	-31%	-41.944	221.487	16,1%	141%	129.657	16,2%	-6%	-14.366	
Gastos de venta y distribución	188.719	13,5%	169.684	13,0%	-10%	-19.036	146.633	11,2%	-14%	-23.051	201.191	14,7%	37%	54.558	14,0%	-11%	-21.494	
Gastos administrativos	57.579	4,1%	55.496	4,3%	-4%	-2.083	91.726	7,0%	65%	36.230	55.439	4,0%	-40%	-36.287	5,2%	21%	11.694	
Otros resultados operativos netos	17.033	1,2%	6.913	0,5%	-59%	-10.120	32.252	2,5%	367%	25.340	5.810	0,4%	-82%	-26.442	249	0,0%	-96%	-5.561
Otros ingresos operativos	18.063	1,3%	7.849	0,6%	-57%	-10.214	32.711	2,5%	317%	24.862	5.810	0,4%	-82%	-26.901	249	0,0%	-96%	-5.561
Otros gastos operativos	1.030	0,1%	936	0,1%	-9%	-94	458	0,0%	-51%	-477	0	0,0%	-100%	-458	0	0,0%	0%	0
Ganancia operativa (EBIT)	-24.762	-1,8%	-84.492	-6,5%	241%	-59.730	-114.276	-8,7%	35%	-29.784	-29.333	-2,1%	-74%	84.943	-39.460	0,1%	35%	-10.127
EBITDA	36.068	2,6%	-10.224	-0,8%	-128%	-46.292	-44.131	-3,4%	332%	-33.908	30.218	2,2%	-168%	74.349	32.955	2,6%	9%	2.737
Resultado financiero	7.048	0,5%	-91.449	-7,0%	-1398%	-98.497	-78.969	-6,0%	-14%	12.480	-146.403	-10,7%	85%	-67.434	-71.937	-5,6%	-51%	74.466
Otros resultados no operativos netos	0	0,0%	0	0,0%	0%	0	-157.862	-12,0%	0%	-157.862	0	0,0%	-100%	157.862	0	0,0%	0%	0
Ganancias antes de impuestos	-17.714	-1,3%	-175.941	-13,5%	893%	-158.228	-351.107	-26,7%	100%	-175.165	-175.736	-12,8%	-50%	175.371	-111.397	-8,7%	-37%	64.339
Impuesto a la renta	-5.644	-0,4%	6.865	0,5%	-222%	12.509	5.702	0,4%	-17%	-1.163	11.847	0,9%	108%	6.145	2.143	0,2%	-82%	-9.704
Ganancia (Pérdida) Neta	-23.358	-1,7%	-169.076	-13,0%	624%	-145.718	-345.405	-26,3%	104%	-176.328	-163.889	-11,9%	-53%	181.516	-109.254	-8,5%	-33%	54.635

Balance General	2019	V Y1	2020	V Y2	H Y2-1	2021	V Y3	H Y3-2	2022	V Y4	H Y4-3	2023	V Y5	H Y5-4
					%	\$		%	\$		%	\$		\$
Activos Totales	2.463.774	100%	2.604.715	100%	6%	140.941	2.671.198	100%	3%	66.483	2.335.605	100%	-13%	(335.593)
Activos no corrientes	1.909.698	78%	1.941.859	75%	2%	32.161	1.753.601	66%	-10%	(188.258)	1.435.735	61%	-18%	(317.866)
Propiedad, planta y equipo	725.012	29%	817.904	31%	13%	92.891	842.351	32%	3%	24.447	937.240	40%	11%	94.890
Comerciales y otras cuentas a cobrar no corrientes	520	0%	487	0%	-6%	(32)	608	0%	25%	120	-	0%	-100%	(608)
Cuentas por cobrar no corrientes	520	0%	487	0%	-6%	(32)	608	0%	25%	120	-	0%	-100%	(608)
Activos financieros a largo plazo	1.183.808	48%	1.105.549	42%	-7%	(78.259)	878.312	33%	-21%	(227.237)	483.655	21%	-45%	(394.657)
Inversiones en subsidiarias	1.183.808	48%	1.105.549	42%	-7%	(78.259)	878.312	33%	-21%	(227.237)	483.655	21%	-45%	(394.657)
Otros activos financieros no corrientes	0	0%	0	0%	0%	0	-	0%	0%	0	-	0%	0%	0
Activos diferidos	359	0%	17.836	1%	4874%	17.478	32.247	1%	81%	14.410	14.755	1%	-54%	(17.492)
Activos no corrientes por impuesto diferido	359	0%	17.836	1%	4874%	17.478	32.247	1%	81%	14.410	14.755	1%	-54%	(17.492)
Otros activos no corrientes	0	0%	83	0%	83	85	0%	3%	2	85	0%	0%	0	1.122
Activos Corrientes	554.076	22%	662.856	25%	20%	108.780	917.597	34%	38%	254.741	899.870	39%	-2%	(17.727)
Inventarios	152.759	6%	164.357	6%	8%	11.599	206.860	8%	26%	42.503	250.474	11%	21%	43.614
Comerciales y otras cuentas a cobrar	315.502	13%	414.879	16%	31%	99.377	570.498	21%	38%	155.619	614.936	26%	8%	44.438
Cuentas comerciales por cobrar	244.280	10%	285.015	11%	17%	40.735	376.182	14%	32%	91.167	270.292	12%	-28%	(105.890)
Créditos de impuestos	71.223	3%	129.864	5%	82%	58.642	194.316	7%	50%	64.452	344.644	15%	77%	150.328
Activos financieros de corto plazo	534	0%	0	0%	-100%	(534)	-	0%	0%	0	-	0%	0%	0
Otros activos financieros corrientes	534	0%	0	0%	-100%	(534)	-	0%	0%	0	-	0%	0%	0
Efectivo o Equivalentes	84.410	3%	80.320	3%	-5%	(4.090)	117.394	4%	46%	37.074	33.063	1%	-72%	(84.331)
Otros Activos Corrientes	871	0%	3.299	0%	279%	2.429	22.844	1%	592%	19.545	1.397	0%	-94%	(21.447)
Total de patrimonio y pasivos	2.463.774	100%	2.604.715	100%	6%	140.941	2.671.198	100%	3%	66.483	2.335.605	100%	-13%	(335.593)
Total de patrimonio	1.989.364	81%	1.825.753	70%	-8%	(163.611)	1.517.100	57%	-17%	(308.653)	1.174.257	50%	-23%	(342.843)
Patrimonio neto atribuible a los propietarios de la control	1.989.364	81%	1.825.753	70%	-8%	(163.611)	1.517.100	57%	-17%	(308.653)	1.174.257	50%	-23%	(342.843)
Capital Suscrito	992.607	50%	992.607	54%	0%	0	992.607	65%	0%	0	874.230	74%	-12%	(118.377)
Prima de emisión	158.058	8%	158.058	9%	0%	0	158.058	10%	0%	0	305.118	26%	93%	147.060
Otras reservas	1.352.580	68%	1.358.046	74%	0%	5.466	1.394.797	92%	3%	36.751	1.304.753	111%	-6%	(90.044)
Resultados acumulados	(513.882)	-26%	(682.958)	-37%	33%	(169.077)	(1.028.362)	-68%	51%	(345.404)	(1.309.844)	-112%	27%	(281.481)
Pasivos Totales	474.410	19%	778.962	30%	64%	304.552	1.154.097	43%	48%	375.136	1.161.348	50%	1%	7.251
Pasivos no corrientes	48.097	10%	49.045	6%	2%	948	46.267	4%	-6%	(2.778)	618.689	53%	1237%	572.422
Créditos y préstamos no corrientes	14.277	3%	13.244	2%	-7%	(1.032)	11.911	1%	-10%	(1.333)	617.078	53%	5081%	605.167
Otros pasivos no corrientes	0	0%	662	0%	662	33	0%	-95%	(629)	-	0%	-100%	(33)	
Ingresos diferidos, gastos devengados y otros pasivo	32.289	7%	33.479	4%	4%	1.190	32.623	3%	-3%	(856)	-	0%	-100%	(32.623)
Pasivos Corrientes	426.313	90%	729.917	94%	71%	303.604	1.107.831	96%	52%	377.914	542.659	47%	-51%	(565.172)
Créditos y préstamos corrientes	52.221	11%	239.906	31%	359%	187.686	449.776	87%	209.870	2.115	0%	-100%	(447.661)	
Comerciales y otras cuentas a pagar	345.209	73%	465.120	60%	35%	119.911	629.318	55%	35%	164.198	512.076	44%	-19%	(117.242)
Cuentas Comerciales por pagar	345.209	73%	465.120	60%	35%	119.911	629.318	55%	35%	164.198	512.076	44%	-19%	(117.242)
Provisiones para otros pasivos y gastos	22.938	5%	20.573	3%	-10%	(2.365)	18.849	2%	-8%	(1.724)	23.858	2%	27%	5.009
Otros pasivos corrientes	0	0%	0	0%	0%	0	-	0%	0%	0	-	0%	0%	0
Pasivos corrientes por impuesto a la renta	7.476	2%	5.976	1%	-20%	(1.500)	11.587	1%	94%	5.611	6.221	1%	-46%	(5.366)

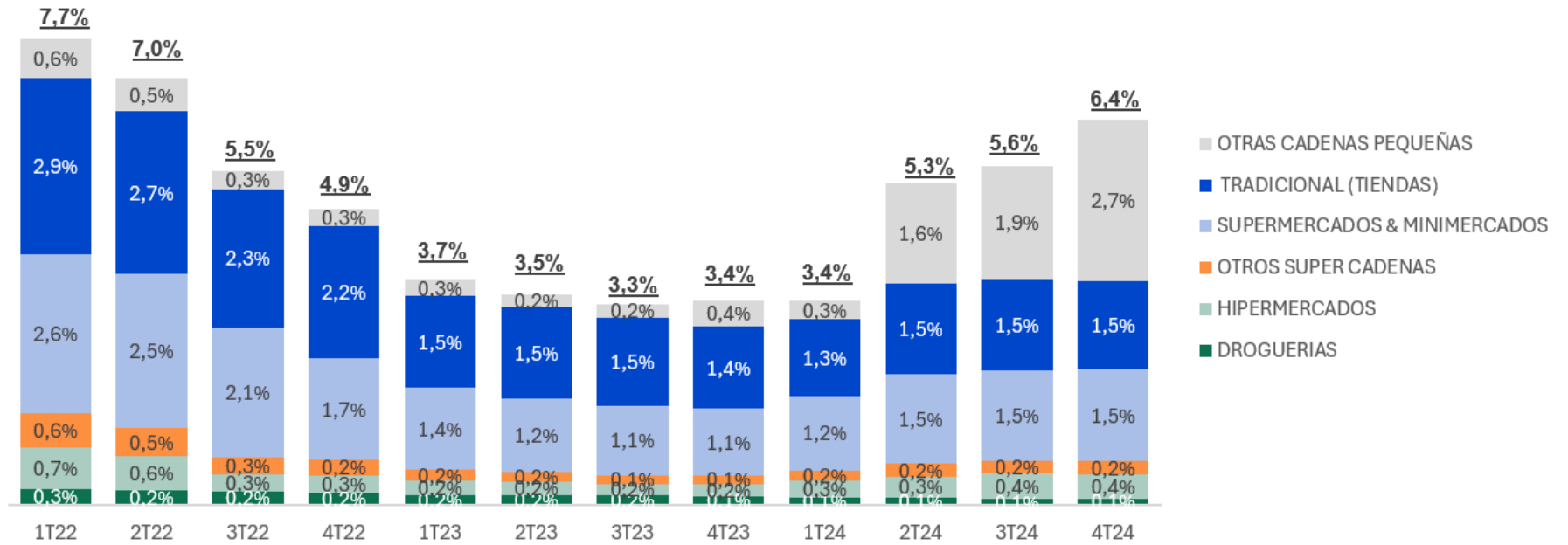
Anexo 2. Mezcla de Canales de Distribución – Categoría Papel higiénico Total Mercado y Kimberly



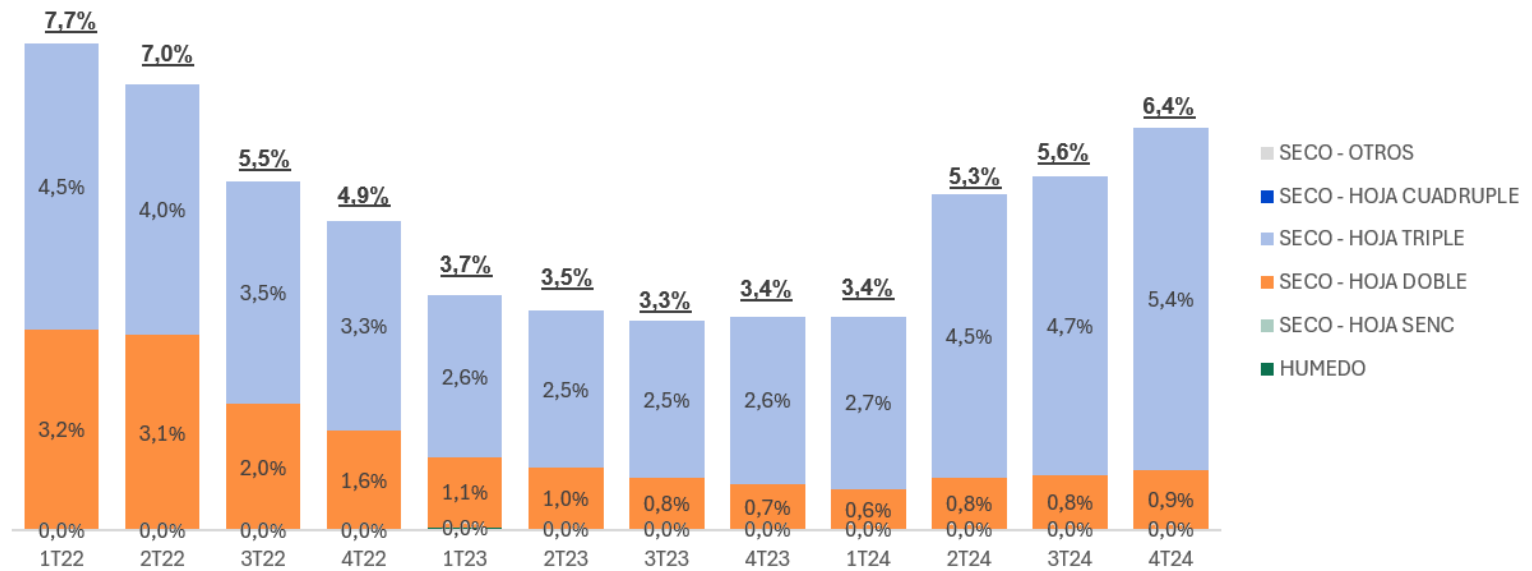
Anexo 3. Mezcla de Segmentos – Categoría Papel higiénico Total Mercado y Kimberly



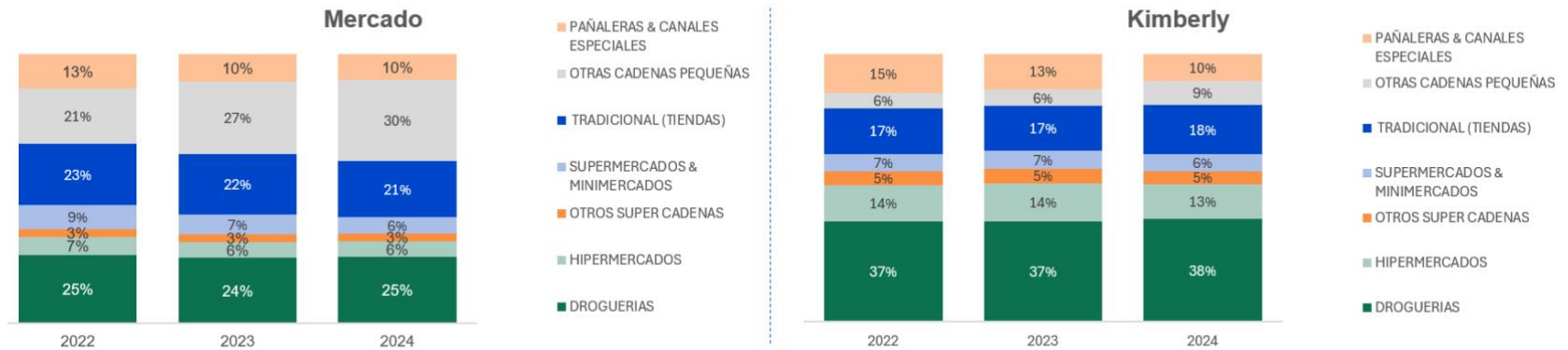
Anexo 4. Share of Market Kimberly Clark por Canales de Distribución – Categoría Papel higiénico



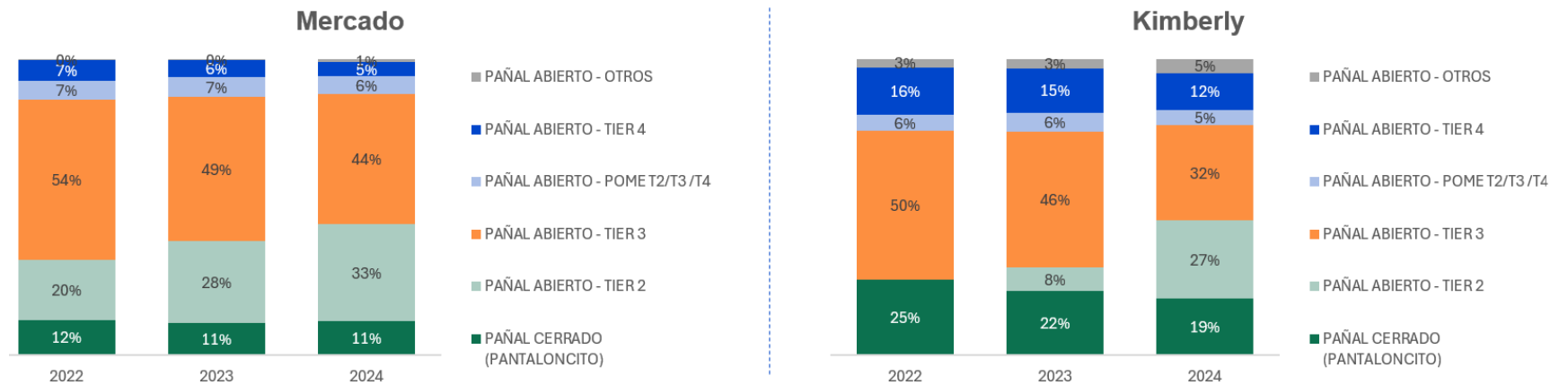
Anexo 5. Share of Market Kimberly Clark por Segmentos – Categoría Papel higiénico



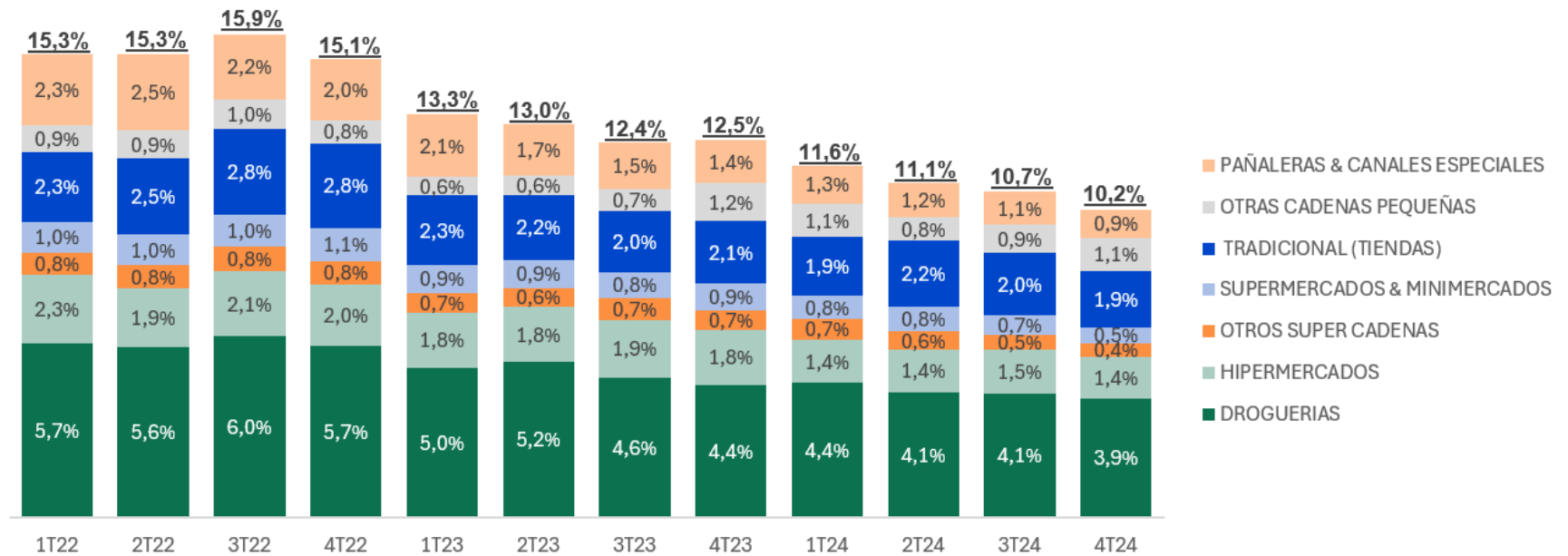
Anexo 6. Mezcla de Canales de Distribución – Categoría Pañales Desechables Total Mercado y Kimberly



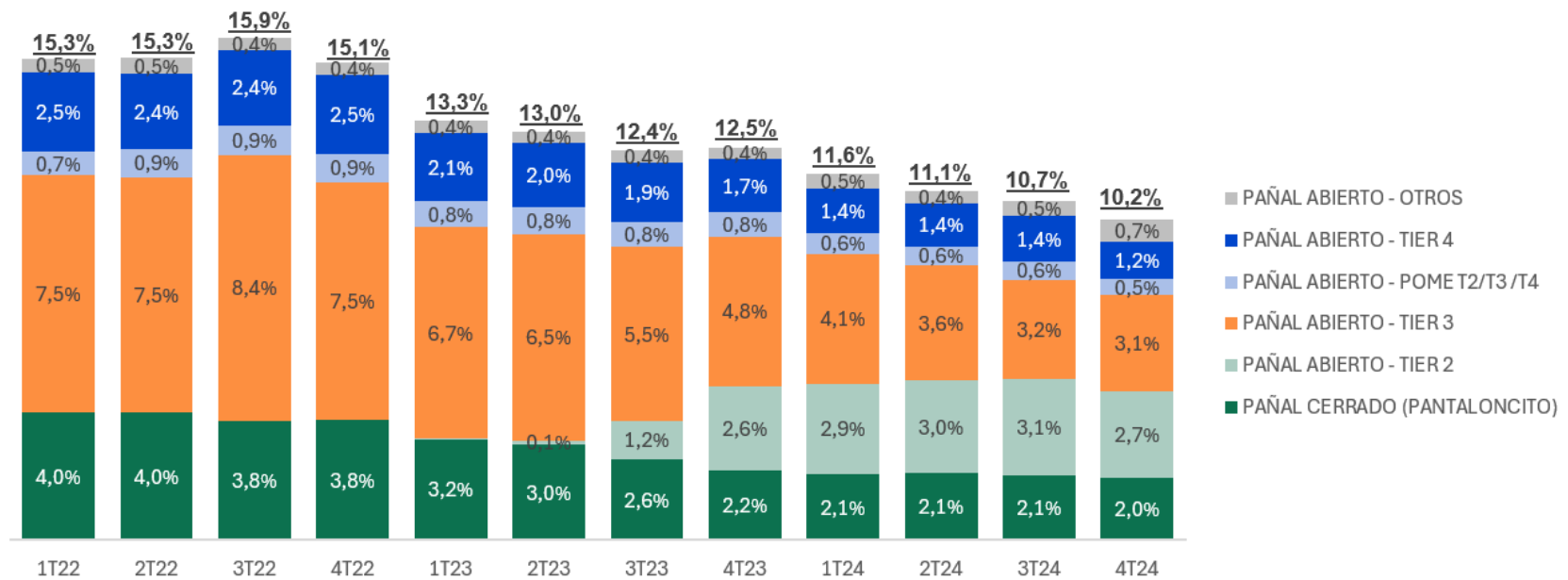
Anexo 7. Mezcla de Segmentos – Categoría Pañales Desechables Total Mercado y Kimberly



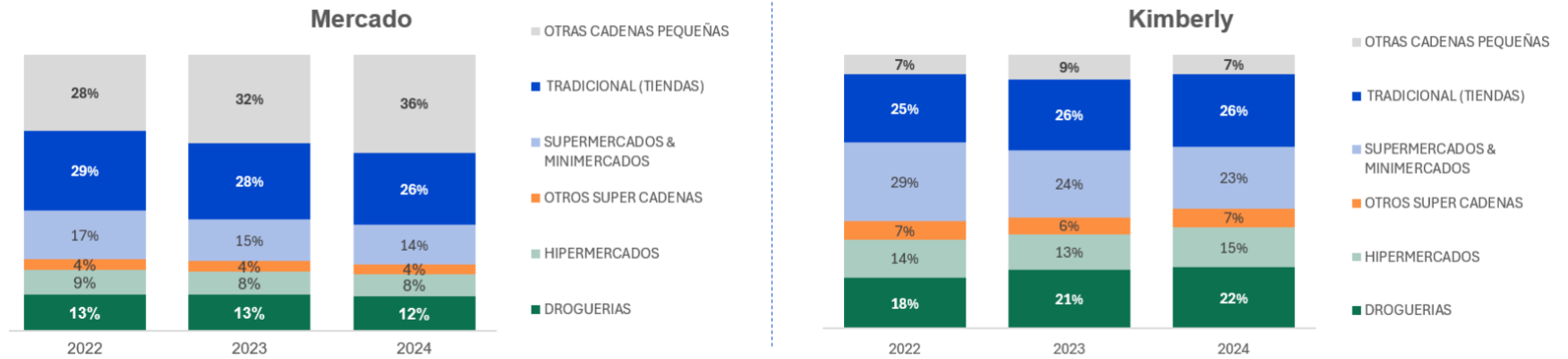
Anexo 8. Share of Market Kimberly Clark por Canales de Distribución – Categoría Pañales Desechables



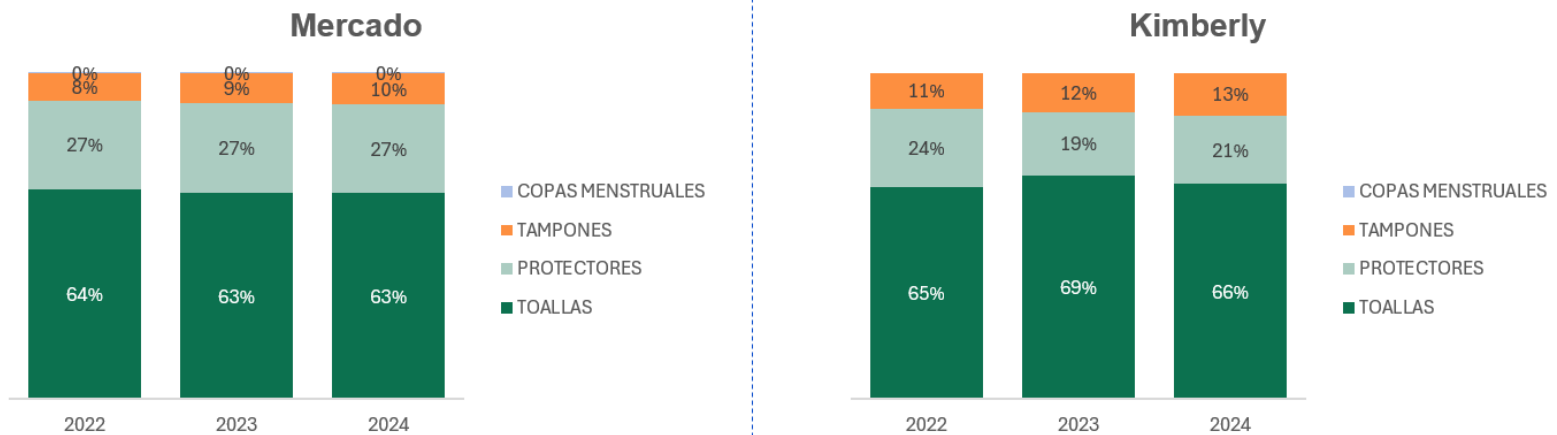
Anexo 9. Share of Market Kimberly Clark por Segmentos – Categoría Pañales Desechables



Anexo 10. Mezcla de Canales de Distribución – Categoría Cuidado Femenino Total Mercado y Kimberly

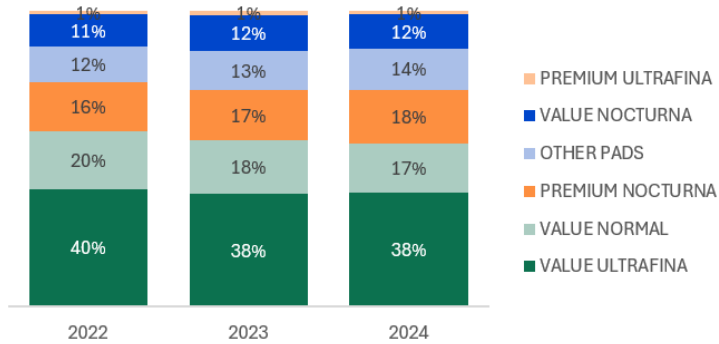


Anexo 11. Mezcla de Segmentos – Categoría Cuidado Femenino Total Mercado y Kimberly

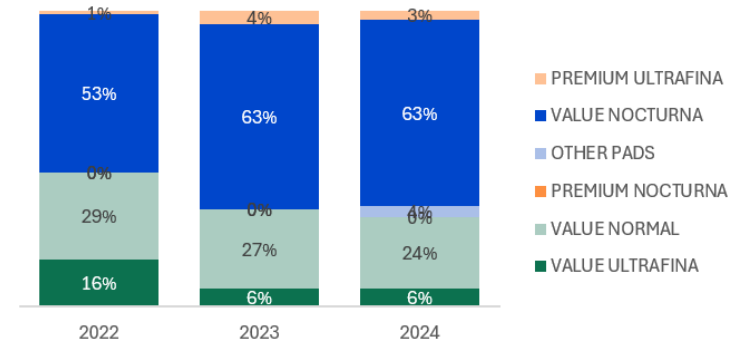


Anexo 12. Mezcla de Subsegmentos de Toallas y Protectores – Categoría Cuidado Femenino Total Mercado y Kimberly

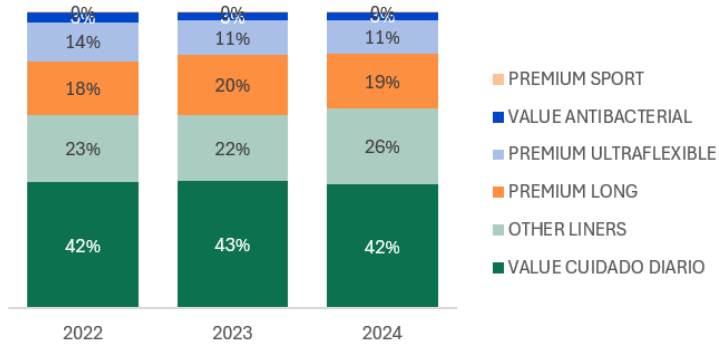
Mezcla Subsegmentos Toallas (Mercado)



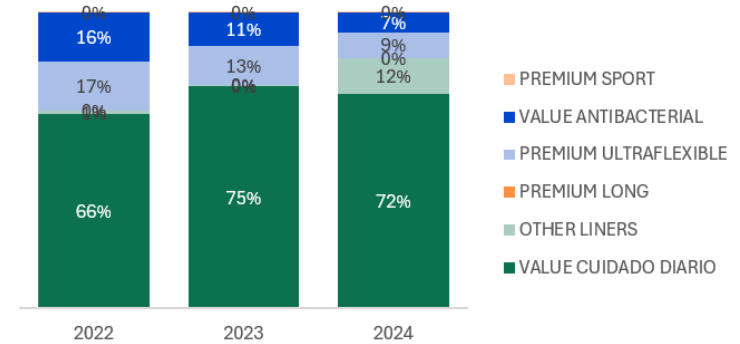
Mezcla Subsegmentos Toallas (Kimberly)



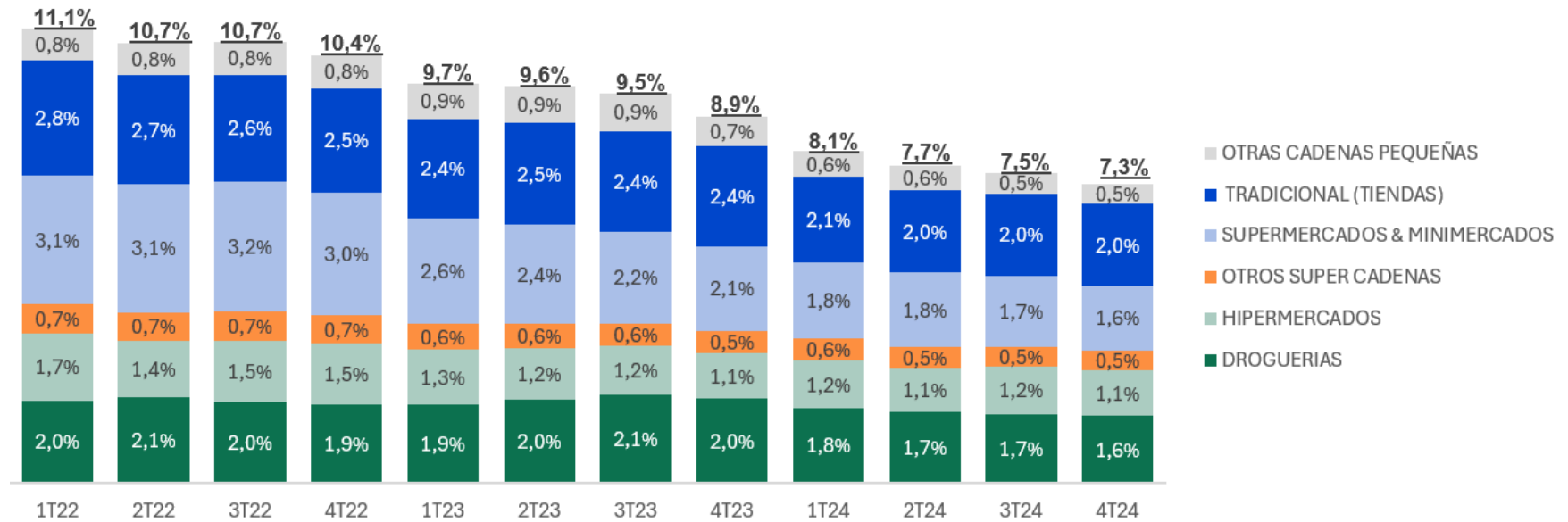
Mezcla Subsegmentos Protectores (Mercado)



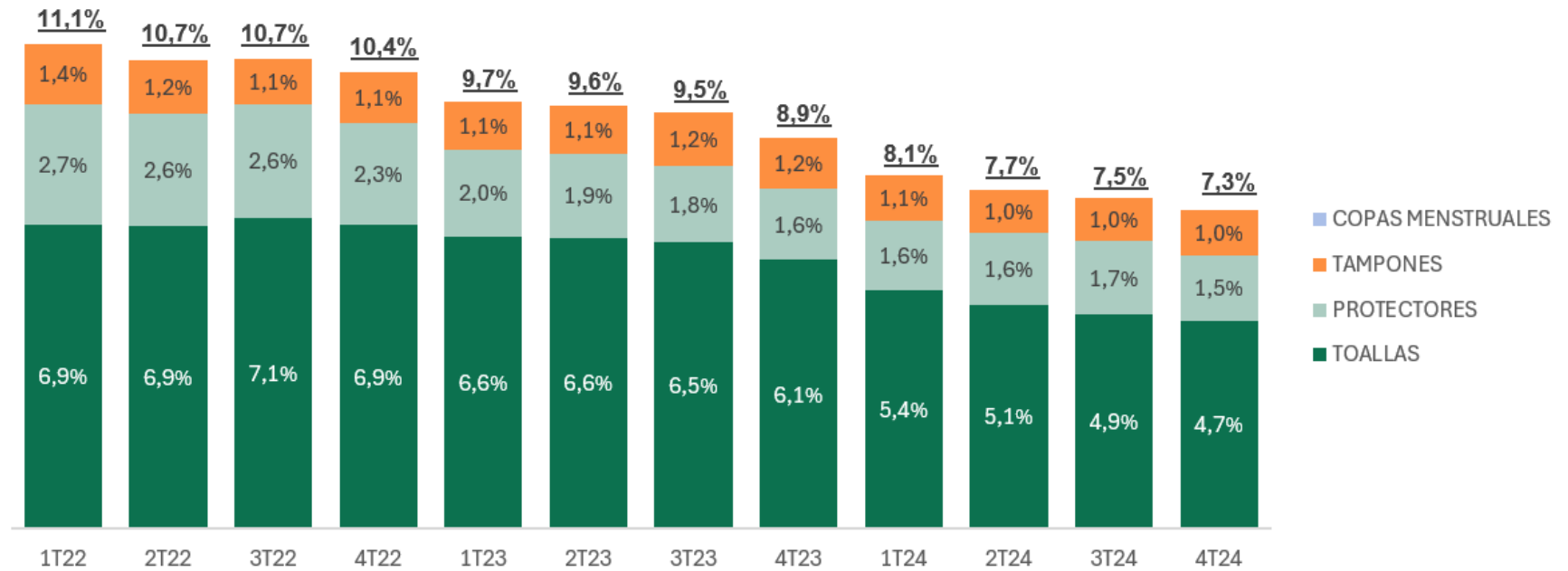
Mezcla Subsegmentos Protectores (Kimberly)



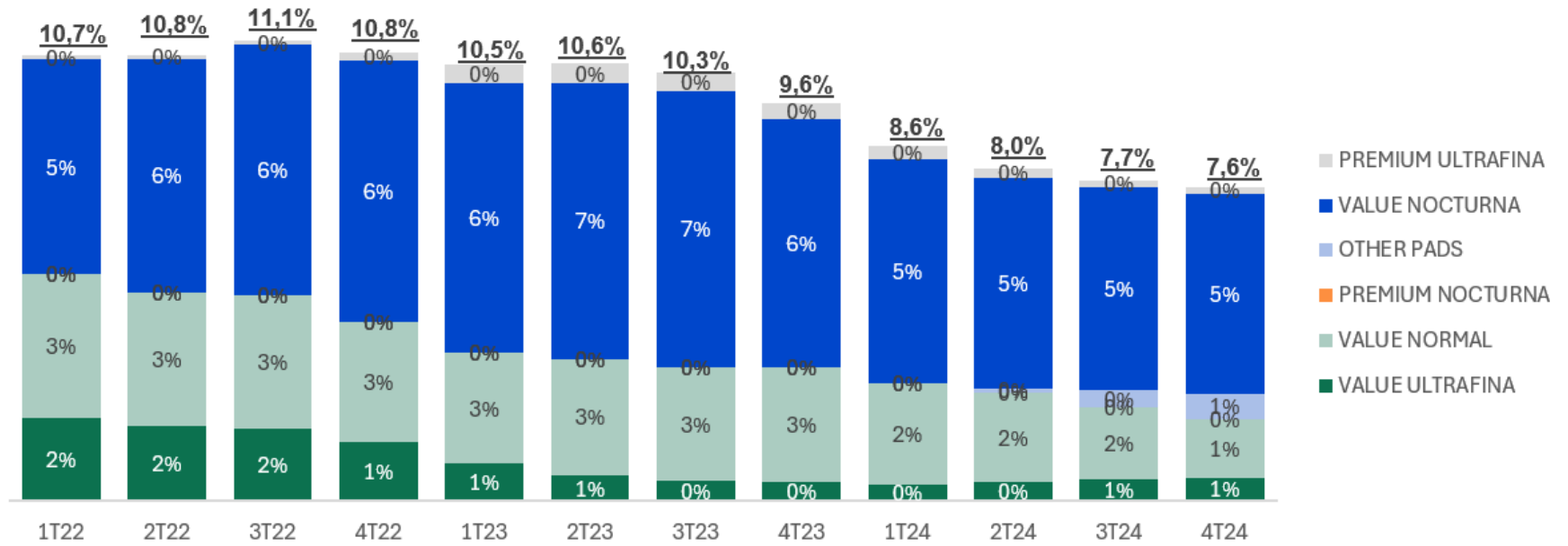
Anexo 13. Share of Market Kimberly Clark por Canales de Distribución – Categoría Cuidado Femenino



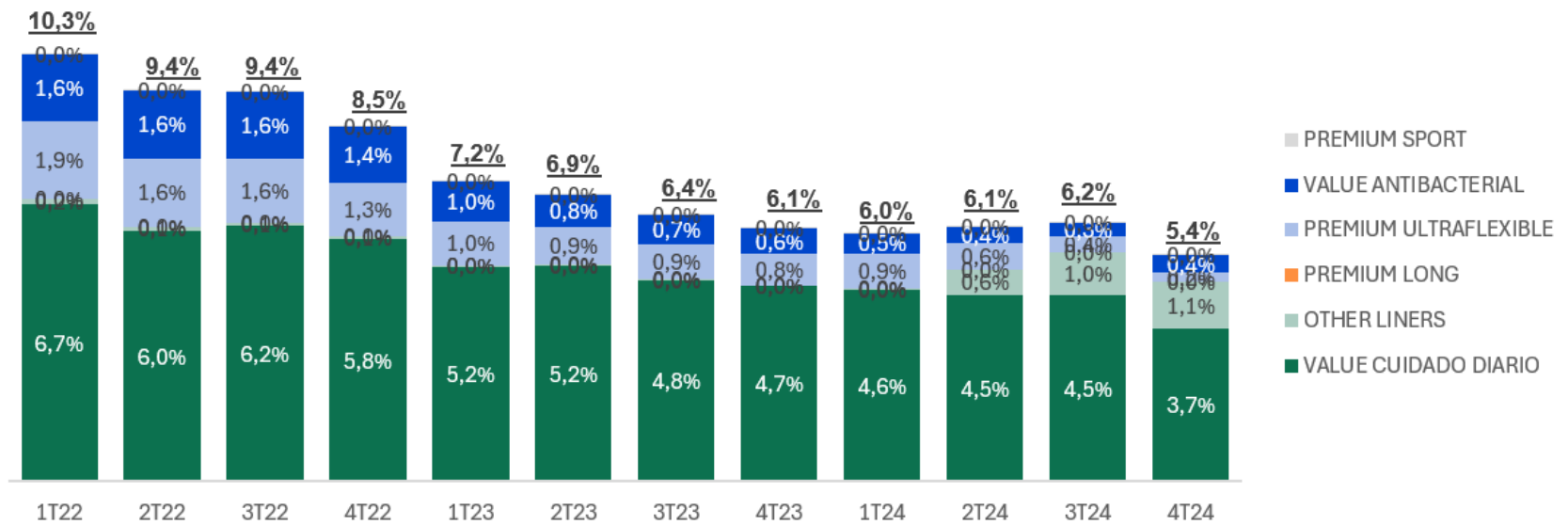
Anexo 14. Share of Market Kimberly Clark por Segmentos – Categoría Cuidado Femenino



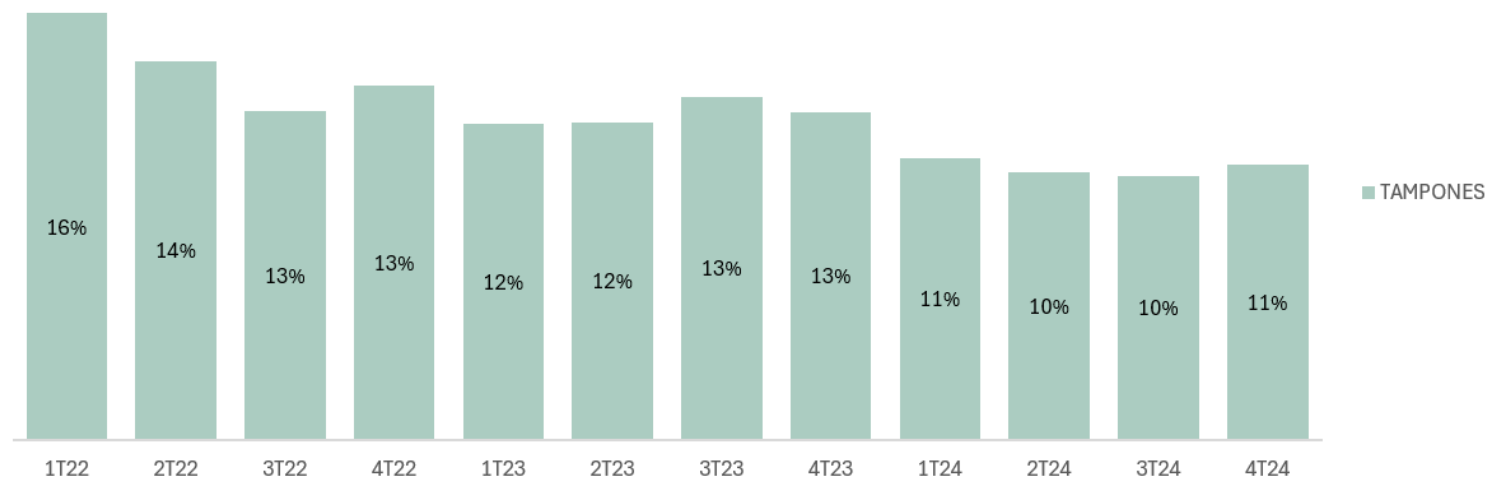
Anexo 15. Share of Market Kimberly Clark por Subsegmentos Toallas – Categoría Cuidado Femenino



Anexo 16. Share of Market Kimberly Clark por Subsegmentos Protectores – Categoría Cuidado Femenino



Anexo 17. Share of Market Kimberly Clark Tampones – Categoría Cuidado Femenino



Anexo 18. Análisis de la Ventaja Competitiva Logística de Familia frente a Kimberly Clark en el Segmento de Papel en Colombia.

1. Procedimiento

Con el objetivo de identificar de manera direccional la ventaja competitiva de Familia en el segmento de papel, se realizó un análisis comparativo de la estructura logística de las principales empresas del sector: Familia y Kimberly Clark. El análisis se centró en la localización de sus operaciones de producción y almacenamiento, así como en los costos asociados al transporte de productos terminados hacia los principales mercados del país.

Familia cuenta con dos centros de producción y almacenamiento ubicados en Tocancipá y Cali, mientras que Kimberly Clark opera una única planta de producción en Puerto Tejada, Cauca. Para evaluar el impacto de esta diferencia, se seleccionaron las zonas que concentran el 90% de la población colombiana. En cada una de estas zonas, se identificó el costo de transporte desde los Centros de Distribución (CEDI) de ambas empresas hacia la ciudad capital de cada departamento, utilizando la plataforma oficial SICETAC, regulada por el Estado, bajo condiciones homogéneas: tipo de vehículo (camión furgón de 3 ejes) y tiempos de tránsito similares.


En el caso de Familia, se determinó para cada departamento el origen logístico más eficiente en términos de costo de transporte. Posteriormente, se ponderó la tarifa de transporte por peso de cada ciudad, utilizando como criterio el número de habitantes, dado que la categoría de papel higiénico presenta una penetración del 99% en los hogares colombianos, lo que justifica el uso de la población como variable de ponderación.

Adicionalmente, se realizó una estimación del precio de venta del fabricante, partiendo del precio de venta al público de un producto de papel, al cual se le descontó el IVA y un margen estimado de la cadena de distribución. Se calcularon las dimensiones promedio de un paquete de papel higiénico y, considerando la capacidad volumétrica (m³) del camión, se determinó el número de paquetes que pueden ser transportados por viaje (cubicaje).

Finalmente, al costo promedio por camión se le sumó un porcentaje representativo de la ganancia del transportista para obtener el costo final promedio por viaje. Con el cubicaje, se calculó el costo de transporte por caja para cada empresa. Esta información permitió estimar el peso del gasto logístico sobre las ventas, expresado como porcentaje del precio de venta del fabricante.

Departamento	# Población 2025*	% Part	% Participación Acum.	% Peso	Kimberly Clark		Familia	
					Origen	Valor	Origen	Valor
Bogotá, D.C.	7,929,539	15.0%	15%	17%	Puerto Tejada Planta	4,650,712	Tocancipa	1,326,741
Antioquia	6,903,721	13.1%	28%	15%		4,717,205	Cali	4,691,667
Valle del Cauca	4,647,367	8.8%	37%	10%		1,226,062		1,226,062
Cundinamarca	3,553,293	6.7%	44%	7%		4,650,712		1,326,741
Atlántico	2,827,124	5.4%	49%	6%		8,236,698		6,804,910
Santander	2,376,736	4.5%	54%	5%		6,474,762	Tocancipa	4,130,350
Bolívar	2,264,523	4.3%	58%	5%		7,991,682		6,791,339
Córdoba	1,914,778	3.6%	62%	4%		6,680,080		6,612,343
Nariño	1,709,890	3.2%	65%	4%		4,038,797	Cali	4,038,797
Norte de Santander	1,709,570	3.2%	68%	4%		7,718,124	Tocancipa	4,989,532
Cauca	1,574,506	3.0%	71%	3%		2,850,814	Cali	2,850,814
Magdalena	1,513,782	2.9%	74%	3%		8,275,166		6,553,715
Cesar	1,395,486	2.6%	77%	3%		7,510,364		6,174,186
Tolima	1,380,948	2.6%	79%	3%		3,794,934		3,431,597
Boyacá	1,311,983	2.5%	82%	3%		6,168,545	Tocancipa	2,774,114
Huila	1,192,273	2.3%	84%	3%		4,086,169		3,945,383
Meta	1,145,766	2.2%	86%	2%		6,067,602		3,256,981
La Guajira	1,057,252	2.0%	88%	2%		8,453,651		7,680,090
Caldas	1,046,110	2.0%	90%	2%		3,709,492		3,999,898
Total Colombia	52,695,952						5,200,819	

Papel Higienico Scott x 12 Rollos	
PVP (Precio de Venta al Público)	22,000
IVA	19%
Margen Estimado (Productor a Consumidor)	35.0%
Precio Estimado de Venta - Fabricante	12,017



Dimensiones - Transporte		
Capacidad Promedio camion 3 ejes	50	M3

Dimensiones - 1 Rollo de Papel		
Altura	0.0840	Metros
Largo	0.1200	Metros
Ancho	0.1200	Metros
Volumen 1 Rollo	0.0012	M3
Volumen 1 Paquete x12	0.0145	M3

Cubicaje (Paquetes x Camión)	3,445
-------------------------------------	--------------

2. Resultados

El análisis evidenció que el costo de transporte ponderado por vehículo para Kimberly Clark asciende a \$5.200.819, mientras que para Familia es de \$3.750.901, lo que representa una eficiencia del 28% a favor de Familia. Esta diferencia se atribuye principalmente a la mayor capilaridad logística de Familia, que le permite optimizar rutas y reducir distancias promedio hacia los principales mercados.

Al calcular el costo de transporte por caja y su incidencia sobre el precio de venta del fabricante, se identificó que el gasto logístico representa un porcentaje menor para Familia en comparación con Kimberly Clark. Específicamente, la diferencia es de 4,2 puntos porcentuales (pp) en el margen, en detrimento de Kimberly Clark. Sin embargo, considerando que Familia opera con flota propia de transporte, eliminando el margen de ganancia del transportista, la desventaja competitiva de Kimberly Clark se amplía a 6,0 pp.

Estos resultados ponen de manifiesto una significativa oportunidad de mejora logística para Kimberly Clark en el segmento de papel, especialmente en una categoría que, pese a su alta penetración, tiende a estar desvalorizada dentro del portafolio de productos. La estructura logística de Familia, basada en la diversificación geográfica de sus operaciones y el uso de flota propia, constituye una ventaja competitiva relevante en términos de eficiencia de costos y capacidad de respuesta al mercado.

Análisis - Margen de Ganancia (Transporte) para ambos Fabricantes

Costo Transporte x Camión	Kimberly Clark	Familia	
Costo Promedio de Transporte	5,200,819	3,750,901	
<i>Margen de Ganancia (Transporte)</i>	<i>20.0%</i>	<i>20.0%</i>	
Costo Final Promedio de Transporte	6,240,983	4,501,082	
Cubicaje	3,445	3,445	
Costo Final Promedio de Transporte x Paquete	1,811.8	1,306.7	
% de Transporte / (Precio estimado de Venta - Fabricante)	15.1%	10.9%	4.2 pp

Análisis - Margen de Ganancia (Transporte) únicamente para Kimberly Clark

Costo Transporte x Camión	Kimberly Clark	Familia	
Costo Promedio de Transporte	5,200,819	3,750,901	
<i>Margen de Ganancia (Transporte)</i>	<i>20.0%</i>		
Costo Final Promedio de Transporte	6,240,983	3,750,901	
Cubicaje	3,445	3,445	
Costo Final Promedio de Transporte x Paquete	1,811.8	1,088.9	
% de Transporte / (Precio estimado de Venta - Fabricante)	15.1%	9.1%	6.0 pp

Anexo 19. Detalle calculo presupuesto requerido – Plan de Intervención.

Estrategias Prioritarias	Estrategia Derivada	Justificación	COP \$ (Millones)	Recursos		Estudios Estrategicos		
				COP \$ (Millones)	Humanos	COP \$ (Millones)	Estudios Técnicos / Validaciones	
Optimización de Costos y Eficiencia Operativa	Reevaluación Estratégica de la Participación en el Segmento de Papel Higiénico	Grupo interdisciplinario (10 personas, 30% dedicación, 8M/mes)	72	200	Grupo Interdisciplinario de la corporación de diferentes operaciones de la organización. Equipo de Liderazgo. Consultor Externo	80	Estudio de rentabilidad por subcategoría y canal	
		Equipo de liderazgo (3 personas, 10M/mes)	27				Estudio de elasticidad-precio y promociones	
		Consultor externo (34M/mes)	102				Estudio de participación de mercado y percepción vs. marcas blancas	
	Reducción y control estricto de los costos de producción y distribución	6 personas, 30% Dedicación (Operaciones, Logística, Compras, Costos y Finanzas): 6M/mes	32.4	180	Equipo de Operaciones, Logística, Compras, Costos y Finanzas interno. Lider de Proyecto. Consultor Externo.	60	Diagnóstico logístico y simulación de rutas.	
		Lider de proyecto: 10M/mes Consultor externo: 40M/mes	30				Benchmark de costos operativos en la industria.	
Optimización y racionalización de los gastos operativos	3 personas (Operaciones, compras, logística): 8M/mes Lider de proyecto: 10M/mes Consultor externo: 40M/mes	72 30 80	180			Consultoría en eficiencia de planta y abastecimiento		
Reestructuración financiera y optimización del capital de trabajo	4 personas (compras, operaciones, finanzas): 4M/mes Lider Interno: 10M/mes Consultor externo: 30M/mes	48 20 30	98	Equipo Financiero Interno, compras y operaciones. Consultor Externo.	22	Estudio de capital de trabajo óptimo. Evaluación de políticas de crédito y cobranza. Estudio de pagos y términos con proveedores		
Diversificación y Reorganización del Portafolio	Reposicionamiento Ágil y Adaptativo del Portafolio de Pañales	20 Personas de Marketing: 10M/mes	600	600	Equipo de Marketing, Ventas e Innovación	120	Estudio de comportamiento por segmento (baby/toddler) Testeo de empaque y producto en puntos de venta Estudio de precios por canal Segmentación y análisis de consumo (apoyo externo tipo Nielsen)	
	Reconstrucción de Liderazgo en Cuidado Femenino	15 personas (Marketing, Finanzas, I+D, Logística): 10M/mes promedio	369	369	Equipo de Marketing, Finanzas, Ventas, I+D y Logística	81	Benchmarking de innovación (casos de éxito) Encuesta de percepción de marca y fidelidad Prueba de absorción y confort con usuarias Estudio de percepción frente a marcas blancas	
	Diferenciación y Coexistencia Competitiva frente a Marcas Blancas	20 personas: Marketing, I+D, Ventas (6 M/mes promedio)	360	360	Equipo de Marketing, I+D y Ventas	60	Estudio de valor percibido por consumidores Análisis de rentabilidad de presentaciones económicas	
	Reposicionamiento de pantaloncillos mediante reconexión emocional y experiencias de marca con los padres.	20 personas de Marketing, Logística, Producción y Comunicaciones (10 M/mes promedio)	320	320	Equipo de Marketing, Producción, Logística y Comunicaciones	80	Focus group con padres/cuidadores Estudio de hábitos de compra del segmento	
Innovación en Sostenibilidad y Empaque	Innovar en productos sostenibles y biodegradables para categorías emergentes como higiene de mascotas e incontinencia adulta	2 personas (I+D, Mkt) 8M/mes	24	51	Equipo de I+D, Marketing	19	Prueba de biodegradabilidad certificada (laboratorio) Diseño técnico de prototipos	
		3 personas (I+D + planta) 6M/mes 25% Dedicación	18		Equipo de I+D Planta, equipo de calidad			
		2 personas (Ventas) 5M/mes 30% Dedicación	9		Ventas			
	Fortalecer la sostenibilidad mediante alianzas locales para el abastecimiento circular de fibras recicladas.	3 Personas de Sostenibilidad 9M/mes 3 Personas + 1 Coordinador 9M/mes 2 Personas Sostenibilidad 9 M/mes	48 48 32	128	Equipo de Sostenibilidad	22	Estudio logístico de recolección y clasificación Validación técnica con pruebas en planta	
				2,566	564			